

АЛФА БК УНИВЕРЗИТЕТ - БЕОГРАД  
ФАКУЛТЕТ ЗА ФИНАНСИЈЕ, БАНКАРСТВО И РЕВИЗИЈУ

Пословна етика,  
друштвена одговорност и  
конкурентска предност  
предузећа

---

*-ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА-*

Наташа Димитријевић

Београд, 2016. године

---

**Алфа БК Универзитет - Београд**

Факултет за финансије, банкарство и ревизију

**Пословна етика, друштвена одговорност и  
конкурентска предност предузећа**

Докторска дисертација

Ментор: Проф. др Александар Прњат

Кандидат: мр Наташа Димитријевић

Београд, 2016. године

**Ментор:**

Проф. др Александар Прњат

Факултет за финансије, банкарство и ревизију

Алфа БК Универзитет

**Чланови комисије:**

Проф. др Јозефина Беке-Тривунац

Факултет за финансије, банкарство и ревизију

Алфа БК Универзитет

Проф. др Павле Миленковић

Филозофски факултет

Универзитет у Новом Саду

## ИЗЈАВЕ ЗАХВАЛНОСТИ

Посебну и највећу захвалност дугујем ментору проф. др Александру Прњату, чијом несебичном подршком и стрпљењем је омогућена израда и завршетак ове дисертације.

Захваљујем се свом супругу Мирославу Живковићу чија љубав и стрпљење представљају подстицај за даљи каријерни развој. Његова упорност и оптимизам су инспиративни. Хвала ћерки Леи, она је моје највеће постигнуће.

Хвала тати, мами, мојој секи и њеној породици за неизмерну љубав и подршку.

Захваљујем се својим пријатељима са којима делим и радост и тугу.

мр Наташа Димитријевић

## РЕЗИМЕ

Уколико жели да опстане на тржишту, предузеће мора проактивно да размишља и да посебну пажњу посвети пословном окружењу. Време је кључан фактор у освајању тржишних прилика, те уколико предузеће споро реагује на тржишне промене, потенцијалну конкурентску способност може искористити неко други. Данас опстају она предузећа која подстичу креативност и нуде нова решења на брз, ефикасан и одговоран начин. С тим у вези, креирање промена и стварање нових шанси за стицање и одржавање конкурентске предности, захтева нове моделе пословног понашања. Само она предузећа која су флексибилна и иновативна могу остварити конкурентску предност засновану на знању, креативности и емоцији.

Актуелни економски, друштвени и политички амбијент захтева од менаџмента да унесе хуману димензију у пословање. За дугорочни успех у пословању од пресудне је важности примена нових концепата пословања који се темеље на економској, етичкој и иновацијској структури. Стога, одржавање константног фокуса на пословну етику помаже предузећу да изађе у сусрет својим одговорностима. Централно питање пословне етике представља концепт друштвено одговорног пословања. Преиспитивање економске одговорности предузећа и њено усаглашавање са друштвеном одговорношћу представља један од значајнијих изазова савременог менаџмента.

Друштвена одговорност предузећа представља нову парадигму пословања о новом положају и значају које предузећа имају у пословном окружењу. Ипак, није довољно објавити своју посвећеност само на папиру већ је неопходно демонстрирати одговорно понашање. Унапређењем друштвено одговорних перформанси побољшавају се финансијске перформансе предузећа и односи сарадње предузећа и свих заинтересованих страна. Самим тим обезбеђује се јачање кредибилитета и репутације предузећа у пословној и широј друштвеној заједници. Стога, за предузећа која желе да опстану на тржишту и остваре успех, послована етика и друштвено одговорно пословање више нису избор већ императив.

Истраживања објављена у новије време указују да интегрисање правних, етичких и еколошких принципа у стратегију предузећа може представљати значајан извор конкурентске предности. Реализација добро конципиране стратегије друштвено одговорног пословања може допринети усаглашавању захтева различитих интересних група. С тим у вези, друштвено одговорна стратегија пословања треба бити тако конципирана да се ослања на већ постојеће механизме, изграђене системе управљања и пословања у предузећу и постигнуте резултате. Међутим, друштвену одговорност предузећа не би требало посматрати као модел пословања који је применљив у свим предузећима и свим условима пословања. Примена овог концепта у великој мери зависи и зависиће од тога колико предузећа разумеју важност и значај концепта друштвене одговорности и у којој мери су спремна да га примене у својој пословној пракси.

**Кључне речи:** *пословна етика, друштвено одговорно пословање, конкурентност, глобализација, креативност.*

## A P S T R A C T

If it wants to survive in the market, a company must pay special attention to the business environment and proactive thinking. Time is a crucial factor in winning the market opportunities, and if the company reacts slowly to market changes, potential competitive ability can be used by someone else. Nowadays, only the companies that encourage creativity and offer new solutions in a fast, efficient and responsible manner can survive. In this regard, creating changes and making new opportunities for acquiring and maintaining competitive advantages, requires new models of business conduct. Only those companies which are flexible and innovative can achieve a competitive advantage that is based on knowledge, creativity and emotion.

The current economic, social and political environment requires the management to bring a human dimension into a business. For a long-term business success, the implementation of new concepts of management that are based on economic, ethical and innovative structure is crucial. Therefore, maintaining a constant focus on business ethics helps the company to meet its responsibilities. The main issue of business ethics is the concept of corporate social responsibility. Reviewing the economic responsibility of the company and its harmonization with the social responsibility is one of the major challenges of modern management.

Corporate social responsibility represents a new paradigm of management regarding the new position and importance that companies have within the business environment. However, it is not enough to acknowledge the commitment only on paper, but it is necessary to demonstrate responsible behavior. The improvement of socially responsible performance improves the company's financial performance, as well as the relations of cooperation between enterprises and stakeholders. In this way, the credibility and reputation of a company is provided within the business and the wider social community. Therefore, for the companies that want to survive in the market and to achieve success, business ethics and corporate social responsibility are no longer a choice, but an imperative.

Researches published recently indicate that the integration of legal, ethical and environmental principles into the company's strategy can be a significant source of competitive advantage. Implementation of well conceived strategy of corporate social responsibility can contribute to the adjustment of demands of the various interest groups. Thus, a socially responsible business strategy should be designed so that it relies on existing mechanisms, developed company's management and business systems, as well as the results achieved. However, corporate social responsibility should not be regarded as a business model which is applicable to all enterprises and in all management conditions. Applying this concept largely depends and will depend on how much the companies understand the importance and significance of the concept of social responsibility, and to what extent they are ready to implement it in their business practice.

**Key words:** *business ethics, corporate social responsibility, competitiveness, globalization, creativity.*

## С А Д Р Ж А Ј

<b>УВОДНО РАЗМАТРАЊЕ .....</b>	<b>9</b>
<b>1. ПОСЛОВНА ЕТИКА .....</b>	<b>14</b>
1.1. Појмовно одређивање пословне етике .....	18
1.2. Пословна етика у савременој организацији предузећа .....	24
1.2.1. Етичке импликације менаџерских одлука .....	25
1.2.2. Етика запослених .....	29
1.2.3. Етичка организациона култура .....	32
1.3. Најчешћи етички проблеми у савременом предузећу .....	35
1.4. Пословна етика у глобалном пословању .....	41
<b>2. КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЈА ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА .....</b>	<b>48</b>
2.1. Појмовно одређивање друштвено одговорног пословања .....	53
2.2. Историја развоја мисли о друштвено одговорном пословању .....	59
2.3. Савремено предузеће и друштво .....	64
2.4. Модел друштвено одговорног пословања .....	71
2.5. Предности примене друштвено одговорног пословања .....	78
2.6. Друштвено одговорно пословање и економске перформансе предузећа .....	84
<b>3. САВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ КОЈИ УОБЛИЧАВАЈУ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ .....</b>	<b>92</b>
3.1. Глобализација .....	97

3.2.	Концепт одрживог развоја .....	103
3.3.	Комуницирање о одрживости и друштвеној одговорности предузећа .....	110
3.4.	Технологија и њен утицај на друштвено одговорно пословање .....	116
3.5.	Социјално предузетништво као стожер нових форми друштвених иновација...	122
<b>4.</b>	<b>ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ</b>	
	<b>ПРЕДУЗЕЋА</b> .....	128
4.1.	Однос предузећа према запосленима .....	134
4.2.	Предузеће и пословно окружење .....	140
4.2.1.	Однос предузећа и потрошача .....	141
4.2.2.	Однос предузећа и локалне заједнице .....	146
4.2.3.	Однос предузећа и менаџмента .....	151
4.2.4.	Однос предузећа и државе .....	157
4.3.	Однос предузећа и заштите животне средине .....	162
<b>5.</b>	<b>ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНЕ АКТИВНОСТИ</b>	
	<b>САВРЕМЕНОГ ПОСЛОВАЊА</b> .....	169
5.1.	Промовисање друштвених циљева предузећа .....	173
5.2.	Маркетинг повезан са друштвеним циљем .....	178
5.3.	Друштвени маркетинг .....	183
5.4.	Корпоративна филантропија .....	187
5.5.	Волонтерски рад за заједницу .....	192
5.6.	Друштвено одговорне пословне праксе .....	197
	<b>ЗАКЉУЧАК</b> .....	202
	<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	206



“Брзина којом се шире тржишта одавно је прстигла могућност друштва и његових политичких система да их прате... Историја нас учи како овај дисбаланс између економских, друштвених и политичких реалности није дугорочно одржив.

Национална тржишта се држе заједно кроз препознатљив систем вредности... Али људи у глобално тржиште још увек немају поверења. Док га не стекну, глобална економија ће бити крхка и рањива од свих “изама” модерног доба – протекционизма, популизма, национализма, етничког шовинизма, фанатизма и тероризма.

Оно што сви претходно наведени “изми” имају заједничко јесте да црпе снагу из несигурности и мизерије људи који се осећају угроженима и жртвованима на глобалном тржишту. Што су људи несретнији и несигурнији, тиме ће ови изми имати плодније тло за раст. Оно што ми морамо учинити јесте пронаћи начин како уградити глобално тржиште у мрежу заједничких вредности.”

Кофи Анан (*Kofi Anann*)

## УВОДНО РАЗМАТРАЊЕ

У савременим условима пословања, постизање конкурентске способности је веома комплексан задатак. Предузећа постају свесна да се конкурентска способност тешко стиче а врло лако губи. Сходно томе, пословне организације које желе да остваре и одрже водећу позицију на тржишту морају да прилагоде своју стратегију динамичним захтевима глобалног тржишта.

Економску реалност данас одликује растућа моћ мултинационалних предузећа чију улогу у друштву не треба игнорисати, загађење животне средине које постаје алармантно, све јача преговарачка моћ потрошача, успех пословања који све више зависи од кометентности запослених. Све су то озбиљни разлози због којих се етичка димензија препознаје као нужна за изучавање у релацијама моралност-пословање. Управо је ова тематика једна од области изучавања примењене етике, као даље теоријско разрађивање наведених односа. Отуда се та врста примењене етике која се бави конкретним применама етичких вредности на специфично подручје пословања назива пословном етиком.

Теорија и пракса показују како је традиционални концепт развоја усмерен ка експлоатацији ресурса постао превазиђен. Предузећа која су се руководила искључиво профитом дошла су до закључка да уколико се не понашају одговорно према друштву, биће кажњена од стране државе и друштва. С тим у вези, један од значајнијих изазова савременог менаџмента представља преиспитивање економске одговорности предузећа и њено усаглашавање са друштвеном одговорношћу. У том контексту овај рад сагледава место које припада друштвеној одговорности предузећа у оквиру проблематике пословне етике. Нагласак је стављен на пословну димензију друштвено одговорног пословања чија афирмација може представљати основ за постизање конкурентске предности предузећа.

Намећу се питања у стручној литератури попут: Да ли предузећа поред поштовања правних регулатива има додатну обавезу да своје ресурсе користи у циљу општег добра? Или можда још значајније: Које је предузеће одговорно? У том смислу, усвоја се једна нова филозофија заснована на потреби да се пословање концентрише на успостављање баланса који ће дугорочно креирати вредност свим заинтересованим странама. Та нова филозофија се данас јавља као извор стварања нових вредности и као основни услов за дугорочни опстанак предузећа.

Међутим, овде је нужно утврдити могућа ограничења са којима се предузећа сусрећу приликом успостављања механизма којима се подстичу позитивни односно смањују негативни ефекти моралног критеријума и критеријума економске ефикасности. Предузеће мора ставити економску корист на првом месту али је његово пословање све више ограничено законским регулативама (уредбе о заштити животне средине, закони о чистој води и ваздуху, уговор о радном односу). То значи да свет пословања данас подразумева повећање успешности али уз уважавање интереса свих интересно-утицајних група. Ипак, несумњиво је да се не могу свачији интереси задовољити у истој мери. Пренаглашавање права интересних група као и права

власника може утицати на профит предузећа. Избор ће зависити од става менаџмента али и регулативе, социјалне климе, традиције, обичаја и пословне политике предузећа. Намера је да се помире различити интереси имајући у виду да је пословању потребна етика чије су вредности, дугорочно посматрано, преко потребне пословању.

Успешна предузећа у глобалној економији биће она која креирају пословне моделе који се заснивају на диференцијацији. Јасно је да она предузећа која не еволуирају у правцу примене новог модела пословања неће моћи да опстану. Помера се фокус са краткорочних на дугорочне активности усмерене ка друштву и сагледавају се њихове последице. Благовремено инвестирање у људске ресурсе, знање и бригу о окружењу помоћиће свим друштвено одговорним предузећима да спремно дочекају промене. Разлог за то лежи у чињеници да одговорно пословно понашање може бити подстицај у иновацијама и креативности које стварају корист за предузеће, а које се у супротном не би оствариле. Друштвено одговорна предузећа ће даље креирати и обликовати тржишне токове и померати границе могућег. Овај процес подразумева одређене користи али и ризик, јер не постоји једноставно и брзо решење за сваку пословну ситуацију.

Овакво сагледавање важности пословне етике и друштвено одговорног пословања готово је супротно реалном стању на тржишту. Све је више проблема који потресају свет. Тако се интензивира проблем незапослености младих, повећава економска егзистенцијална несигурност, недостатак услуга, гомилање отпада, амбијентална деградација и сл. Велика мултинационална предузећа попут Кока-Коле (*Coca-Cola*), Волмарта (*Wal-Mart*), Мекдоналдса (*McDonald's*), имају доминантну улогу у креирању глобалних тржишних токова и успостављању правила понашања. Самим тим, њима је припало високо место на економској и политичкој агенди. Ова предузећа подстичу концепт одрживог развоја и друштвено одговорног пословања, тј. преузимају активну улогу у друштву. Она доносе са собом свој капитал, технологију и организациону културу, а самим тим и одређени систем вредности. Нажалост, свесна своје економске моћи и утицаја, она често демонстрирају неодговорно понашање у земљама у развоју, те угрожавају животну средину или експлоатишу локалну радну снагу. Међутим, како је пут до пакла поплочан добрим намерама, у пракси је веома тешко направити дистинкцију између одговорног предузећа и неодговорног.

Због свега наведеног може се рећи како пословна етика и друштвено одговорно пословање још увек еволуирају. Примена ових концепата зависи од система вредности, финансијских средстава, креативности, мотивисаности, као и од тога колико је менаџмент свестан њиховог значаја и у којој мери је спреман да их примени. Овде је важно напоменути како држава једина има формално правне механизме којима може деловати и усмеравати понашање предузећа. Ипак, не постоји јединствена правна пракса за функционисање одговорног пословања. У појединим земљама је ова област дефинисана јединственим законом, док се у другим налази обједињена у оквиру различитих системских закона. Поред ових правних решења, у многим земљама овај концепт представља стратегију на папиру коју менаџмент не жели или не уме да реализује. Потребно је да друштвено одговорно пословање престане да буде само подручје менаџмента и медијска компонента. Крајње је време да се амбициозни циљеви претворе у реалност.

Разматрање пословне етике, друштвено одговорног пословања и конкурентске предности предузећа претпоставља и адекватно структурирање овог рада.

Тако се у *првом поглављу рада* сагледава појмовно разматрање пословне етике. Пословање предузећа је испреплетено мрежом економских односа чији успех зависи од могућности прилагођавања етичким изазовима наметнутим од стране друштва. Етичко понашање предузећа је значајан фактор пословне успешности предузећа. Пословна етика предузећа је посебно подручје етике која проучава морално понашање менаџера у односима према другим интересно-утицајним групама – стејкхолдерима. Успешна ће бити управо она предузећа која послују у складу са етичким нормама и друштвеним очекивањима која су израз бриге према: запосленима, потрошачима, добављачима, власницима капитала и широј друштвеној заједници. Менаџери требају да поседују поред одговарајућег знања и вештина и одговарајући ниво етичке одговорности којим ће се утицати на то како запослени мисле, како осећају и како се понашају. Управо из тог разлога треба најпре обезбедити да се пословна етика прихвати у предузећу. Непоштовање система вредности доводи до лоше репутације и пада профитабилности, санкционисања предузећа и појединаца. Посебна пажња посвећује се моралном статусу предузећа и организационој култури која повезује моралну одговорност запослених. Даље се објашњавају принципи, норме и стандарди пословног понашања. Многа успешна предузећа виде у пословној етици управо кључ за остваривење пословне изврности. Ипак, примећује се и негативан тренд пословне етике. Самим тим, овде се даље анализира етичка дилема и други етички изазови у пословању: појава “звиждача” (*whistleblowing*), кршење права и интереса запослених као и бројна морална питања у маркетингу. Разматра се проблематика доношења етичке одлуке и који елементи утичу на етичко одлучивање. На крају овог поглавља говори се о проблемима који настају услед корупције, мита, разних облика дискриминације и кршења етичког кодекса у пословним односима како на националном тако и на међународном нивоу.

У *другом делу рада* дају се концептуалне основе друштвене одговорности предузећа. Намера је да се изврши појмовно одређивање концепта друштвене одговорности и укаже на историјат идеје одговорног пословања. Друштвена одговорност предузећа се одређује као свест о новом положају и значају које предузећа имају у глобалном друштву и одговорности која из њих произилази. Друштвена одговорност предузећа представља нову парадигму пословања којом се успоставља равнотежа између остваривања економских интереса предузећа и интереса очувања природних ресурса и заштите животне средине. Предузеће егзистира у друштву у коме делује. Његов успех увелико зависи од степена усклађености његових пословних активности са вредностима друштва и интерним организационим факторима пословања. Успешна ће бити она предузећа чија стратегија друштвене одговорности постане део свакодневне пословне праксе. Даље се указује на алтернативне моделе друштвене одговорности предузећа, са посебним освртом на компоненте, димензије и значај друштвено одговорног пословања. Укупна друштвена одговорност подразумева испуњавање економске, правне, етичке и филантропске одговорности. Самим тим се друштвена одговорност доживљава као база којом се унапређује пословање савременог менаџмента. Кроз ово поглавље приказана је и потреба за интегрисањем принципа друштвено одговорног пословања и економских принципа. Ово из разлога што предузеће мора да води рачуна о балансирању противречних потреба, интереса и захтева свих заинтересованих страна како се не би угрозио опстанак предузећа. Нека истраживања су показала да усмереност предузећа ка друштвеним активностима, преко сатисфакције потрошача има за резултат увећање тржишне вредности предузећа.<sup>1</sup> Да би

<sup>1</sup> Krstić, B., Sekulić, V. (2007): *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš: Ekonomski fakultet, str. 34.

у овоме успела, предузећа морају предвидети и у датом тренутку реаговати на промене друштвених перцепција проблема.

У *трећем делу рада* даје се приказ динамичког аспекта друштвено одговорног пословања. Анализа почиње приказом савремених трендова који делују у окружењу и који уобличавају друштвено одговорно пословање предузећа. Анализираће се концепт друштвено одговорног пословања са аспекта глобализације. Флексибилан и динамичан, процес глобализације отвара нове могућности које треба искористити за раст предузећа и демократизацију друштва. Истовремено он носи са собом бројне опасности које треба у извесној мери разумети како би се негативни ефекти на време отклонили или барем минимизирали. Поред тога, сагледава се друштвено одговорно пословање у функцији одрживог развоја, имајући у виду његов значај и утицај на унапређење економских токова у друштву. Одрживи развој постаје актуелан концепт који прожима све сфере пословног и друштвеног живота потенцирајући важност очувања природних ресурса. Како би се створио амбијент за одрживи развој неопходна је сарадња свих заинтересованих актера (држава, профитни и непрофитни сектор, медији итд.), да заједнички користе ресурсе и подносе ризик. Посебан акценат ће се ставити на вођење отвореног дијалога са заинтересованим странама јер извештавање, само по себи, не доводи до жељених резултата. Испуњењем ових захтева доприноси се побољшању имиџа и репутације предузећа, а самим тим и остваривању добрих пословних резултата. Управо зато се на успостављање адекватног система комуницирања посматра не као на трошак, већ као на инвестицију у бољу будућност. Даље се анализира утицај убрзаног технолошког развоја на подручје друштвене одговорности предузећа. У циљу дугорочног стварања профита, предузећа морају да прихвате технологију као кључни предуслов за постизање конкурентности. Захваљујући могућностима које савремена технологија пружа, остварује се жељена интерактивна комуникација предузећа са окружењем. Тако се бришу границе између предузећа и заинтересованих актера. У време када се економска превирања продубљују, неопходно је сагледати нове економске моделе и стратегије пословања којим ће се ублажити турбулентност тржишта. Указује се на употребу нових иновативних пословних модела који имају за циљ задовољење економских и друштвених потреба. Тако социјално предузетништво у све већој мери преузима улогу иноватора и носилаца промена. Опстанак и развој ових агената промена зависи пре свега од знања, вештина и креативности социјалних предузетника, чији је рад често инспиративан.

*Четврти део рада* је усмерен на сагледавање кључних области друштвено одговорног пословања: одговорност према запосленима, пословном окружењу и животној средини те њиховом значају у унапређењу конкурентске предности предузећа. Акценат се ставља на однос предузећа према разним интересно-утицајним групама.

Успешна примена концепта друштвене одговорности зависи од детерминисања, адекватног избора и реализације друштвено одговорних активности. Предмет интересовања *нетог дела рада* усмерен је на активности друштвеног пословања преваходно маркетиншког карактера. Анализираће се шест различитих врста друштвено одговорних активности и њихов значај за друштвено одговорно понашање предузећа. У питању су друштвено одговорне иницијативе које се тичу маркетиншке активности - промовисање друштвених циљева предузећа, маркетинг повезан са друштвеним циљевима, друштвени маркетинг, корпоративна филантропија, волонтерски рад за заједницу и друштвено одговорне пословне праксе. У овом делу рада, указује се на њихове предности и недостатке, како са становишта друштва тако и самог предузећа.

”Са слободом долази одговорност”

Нелсон Мандела (*Nelson Mandela*)

”Ако се промене и нови пословни трендови не буду довољно уважавали неуспех је загарантован”

Питер Дракер (*Peter Drucker*)

”Цена успешности је одговорност”

Винстон Черчил (*Winston Churchill*)

”Човек је најглупље биће на планети! Он обожава невидљивог бога, а убија видљиву природу и друга бића, не схватајући да природа и бића које убија представљају тог невидљивог бога ког обожава!”

Хуберт Рев (*Hubert Reeves*)

## 1. ПОСЛОВНА ЕТИКА

Савремена економска и пословна динамика све чешће покреће дилему о односу између пословања и етике. Промене које се дешавају у данашњем друштву намећу обавезу за усвајањем и поштовањем етичких правила понашања. Ранијих година пословна етика подразумевала је само пословање у оквирима законске регулативе. Међутим, са даљим развојем друштва развијала се и пословна етика. Може се рећи да након краха великих мултинационалних предузећа долази ново доба пословне етике.

Интезивирање улоге и значаја пословне етике настаје у време глобализације и брзог развоја технологије, као и све израженије економске и еколошке кризе. Новија истраживања у овој области показују како етичка питања погађају не само јавни и приватни пословни свет већ и непрофитни сектор као и медије.<sup>2</sup> Апострофира се потреба за реформом неетичког пословања при чему ће важну улогу имати држава, пословни и непрофитни сектор. Они требају заједничким снагама ширити демократију и слободну трговину.

Етика је веома важна не само у пословању већ и у свакодневном животу. Ово из разлога што се њоме постављају темељи на којима се гради људска цивилизација. Пословање или друштво коме недостају етички принципи у понашању ће пре или касније пропасти. Профит не сме бити приоритет сам по себи, већ се пословање мора обављати уз уважавање моралних критеријума како би се дошло до трајнијих, стабилнијих и значајнијих резултата. Међутим, свет је препун примера у пословању где услед недостатка етике долази до бројних последица за предузеће и друштво. Тако се шири ерозија пословног поверења као и економска штета која се наноси на глобалном нивоу.

Тржишна правила отварају многа актуелна питања попут: Да ли је експлоатација радне снаге у земљама у развоју, а која последично има за резултат смањење трошкова пословања и повећање продуктивности, етично пословање? Да ли је продаја производа који нарушавају здравље, попут рецимо дувана, етично пословање? Да ли је маркетиншко таргетирање деце етично пословање? Која је улога пословне етике онда када се тражи рупу у закону како би се избегло плаћање пореза? Последње што би етика у овим и сличним ситуацијама смела да дозволи јесте угрожавање слободе и права људи. Стога, пронаћи праве одговоре на ова питања представља прави изазов.

Заблуде о пословној етици које су најчешће присутне у пословном свету последица су недовољног познавања овог сегмента пословања. У литератури се најчешће наводе:<sup>3</sup> 1) Пословна етика предмет је изучавања религије а не менаџмента; 2)

<sup>2</sup> Carroll, A. B., Buchholtz, A. (2008): *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*, (7th ed.), South-Western College Publishing, p. 234.

<sup>3</sup> McNamara C. (2008): *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*, <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>. Према: Đurić-Kuzmanović, T. (2009): "Nekoliko napomena o poslovnoj etici, korupciji i potkazivanju", *Škola biznisa*, Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija, No. 2, str. 120.

Запослени у предузећу су етички субјекти те предузеће не мора да се бави овом проблематиком; 3) Пословном етиком баве се филозофи, академици и теолози; 4) У пословању предузећа нема места етици јер је најбитније остварити добре пословне резултате; 5) Пословна етика је ствар добрих момака који придикују лошим момцима; 6) Пословна етика је помодарство; 7) Не постоји могућност управљања пословном етиком; 8) Пословна етика је исто што и друштвено одговорно пословање; 9) Добра пословна етика предузећа значи поштовање законске регулативе и 10) Управљање етиком у радном окружењу нема велики практични значај.

Пословна етика се непрестално суочава са новим изазовима. Многи ће се и данас сложити како је једина сврха пословања максимизирање профита, те да је сасвим довољно поштовање законске регулативе. Са овом тврдњом сложио се још 1986. године берзански шпекулант са Волстрита, Иван Боески (*Ivan Boesky*), када је одржао поздравни говор на економском факултету Универзитета у Калифорнији, Берклију (*University of California, Berkeley*): "И да знате, похлепа је нешто добро. Желим да то знате. Мислим да је грамзивост здрава. Можете бити грамзиви и свеједно имати добро мишљење о себи."<sup>4</sup>

Немачки произвођач одела Хуго Бос (*Hugo Boss*) је за време другог светског рата снабдевао униформама немачке војнике.<sup>5</sup> Принудни рад затвореника из концентрационих логора је био један од облика ангажовања радне снаге коју је његова фабрика у то време користила. Швајцарски произвођач чоколаде Нестле (*Nestlé*) је 2000. године платио 14,5 милиона долара фонду за репарацију жртава холокауста који су били на принудном раду у овој фабрици за време рата. Како се касније испоставило ова фабрика је финансирала нацистичку партију у Швајцарској током 1939. године. Из те је перспективе јасно колико је тадашње пословање било фокусирано само на профит.

Ранијих година етика је још могла бити опција многим предузећима, данас је то обавеза. Посвећеност високим етичким стандардима може поправити дугорочне економске перформансе предузећа. За савремена предузећа, одржавање константног фокуса на пословну етику предузећа представља кључ успеха. Обављањем пословних активности доносе се бројне одлуке. Стога, половна етика све више добија на значају као један вид менаџмент дисциплине. Њоме се утиче не само на запослене у предузећу већ и на ширу друштвену заједницу. Зато је неопходно у сваком предузећу, без обзира на величину и делатност, донети политику етичког пословања којом ће се регулисати етички принципи понашања.

Управљање етиком у предузећу подразумева идентификовање вредности којима ће се усмеравати понашање запослених, као и објављивањем политика и процедура којима би се обезбедило жељено понашање. У пословном окружењу, етика је кључни фактор у доношењу одговорних одлука. Етички лидер постаје обновљив људски ресурс који представља врло значајну имовину предузећа.<sup>6</sup> Менаџер мора да у потпуности промовише и подржава етички програм пословања који ће служити као модел

<sup>4</sup> <http://www.poslovni.hr/after5/u-hrvatskoj-poslovna-etika-je-prihvatljiv-luksuz-76453>, преузето: 11.05.2015.

<sup>5</sup> <http://www.haaretz.com/jewish-world/jewish-world-news/1.643691>, преузето: 15.05.2015.

<sup>6</sup> Seidman, D. (2010): "Ethical Leadership: An Operating Manual", *Business Week*, 17. децембар. Доступно на: [http://www.businessweek.com/managing/content/dec2010/ca20101215\\_957125.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/dec2010/ca20101215_957125.htm), преузето: 26.03.2015.



понашања свим запосленима у предузећу. Ово из разлога што се верује како запослени имају тенденцију да следе понашање менаџмента.

Од менаџмента предузећа се очекује да потенцирају етичко пословно понашање и елиминишу потенцијалне негативне утицаје на предузеће и окружење. Адекватном регулацијом етичких проблема који настају на релацији односа послодавац-запослени, менаџмент предузећа је дужан да уведе стандарде понашања којима ће се диктирати жељено понашање. С друге стране, понашање запослених утиче на репутацију предузећа а самим тим и на његов пословни успех. Стога је потребно да се едукацијом и разним програмима усавршавања континуелно ради на понашање запослених. Тиме се запосленима дају практични алати за решавање проблема који се могу јавити а у исто време развити њихову сензибилност. Јер, како је рекао амерички председник Теодор Рузвелт (*Theodore Roosevelt*): “Едукација ума без морала јесте едукација која прети опстанку друштва.”

У свременом пословном окружењу етика и интегритет чине језгро одрживог пословања. Непостојање етике у пословању може довести до недостатка информација а самим тим и лоших пословних одлука. У неким предузећима постоје посебне службе које се баве етичким питањима у пословању. Тако на пример, често је одељење за људске ресурсе задужено за промоцију и имплементацију етичких начела у организационој култури предузећа. Ово из разлога што неетичко понашање запослених може коштати предузећа велике суме новца. На другом полу, многи сматрају да етици није место у пословању из разлога што је етика више ствар религије него менаџмента, те да су запослени већ довољно етични као и да се етиком не може управљати.

Етичка предузећа требају промовисати етичко понашање чак и онда када се друштвена заједница не понаша у складу са етичким принципима.<sup>7</sup> Предузеће које је свесно изазова модерног пословања определиће се за етички приступ деловања. Такав приступ односи се на успостављање односа према запосленима, власницима, потрошачима, пословним партнерима и друштвеној заједници. Знати када је предузеће погрешило и пружити искрено извињење може спасити па чак и појачати поверење код интересно-утицајних група. Многа су велика предузећа то чинила, међу којима су Епл (*Apple*), Фејсбук (*Facebook*) и Гугл (*Google*). Тако су у последње време писани медији пуни наслова попут: “Епл се извинио корисницима за арогантно понашање”, “Фејсбук се извинио корисницима због годишње перспективе”, “Фејсбук се извинио ЛГБТ заједници”, “Гугл се извинио због Хитлеровог имена на мапи” итд. Самим тим, етика омогућава предузећу препознатљиву слику у јавности, привлачи нове потрошаче и запослене те обезбеђује дугорочну конкурентску предност на тржишту.

Поред пословног света, тренд извињавања који је настао током 20. века погодио је и многе познате политичаре. Позната је афера бившег председника САД-а, Била Клинтона (*Bill Clinton*) и Монике Левински (*Monica Lewinsky*), где је Клинтон потпуно негирао истину о афери а затим услед обелодањивања доказа признао јавности да дубоко жали због свега.

Искуства предузећа из развијених земаља показују како је неопходно сачинити одговарајуће етичке програме пословања те умањити пословни ризик предузећа.

<sup>7</sup> Gajos, M., Čandrlić-Darkoš, I. (2013): "Ethics as a feature of economic development – fact or myth", *Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow*, Croatia, Osijek: Faculty of Economics, Vol. 2, p. 387.

Основни изазови у свери пословне етике везани су за креирање стратегије пословања која ће реализацијом допринети усаглашавању економских и друштвених интереса. Предузеће које је међу првима формулисало етички кодекс је амерички међународни гигант који се бави производњом лекова, медицинских уређаја и сродних производа, Џонсон и Џонсон (*Johnson & Johnson*). Своју добру пословну етику и управљање током кризе, ово предузеће показало је током чувене Тилонол (*Tylenol*) кризе 1982. године.<sup>8</sup> Наиме, када је у овом леку против болова пронађен смртоносни цијанид, тадашњи извршни директор Џејмс Бурк (*James Burke*), одмах је изашао у јавност и преузео одговорност. Време је показало да је пословна политика којом се људи стављају испред профита више него исправна.

Етички кодекс, само по себи, представља позитиван помак али није довољна мера за решавање етичких проблема у предузећу. Неки сматрају како је литература о пословној етици бројна али често намењена филозофима, социолозима и академицима док менаџменту није много од користи. Наиме, потребно је више практичних информација о управљању пословном етиком. Тако Бренер (*Brenner*) примећује да је доста писано о индивидуалној етици и етичком кодексу понашања док је литература о практичним етичким приручницима доста штура.<sup>9</sup>

За даље подстицање и развој пословне етике неопходно је укључивање одговорних и релевантних националних и међународних институција. Поред јавног, приватни сектор такође има велики утицај на економске и етичке перформансе пословања, те се од њих очекује да организују и оспособе потребне механизме за укључивање етике у оквиру својих развојних стратегија. Ово из разлога што закони често могу бити нејасни и недоречени, те не садрже јасна упутства о жељеном понашању.<sup>10</sup>

Примена пословне етике је врло важан сегмент који захтева искрену посвећеност менаџмента предузећа. За поребе имплементације етичког програма из предузећа се бирају искусни менаџери који су спремни да поделе своје знање и искуство са запосленима. Након одређеног временског периода потребно је оцењивати понашање и креирати побољшање методологије за потребе наредног циклуса. Очекује се да ће спровођење програма етичког пословања допринети повећању пословног успеха предузећа јер овакав начин пословања уједно прати и принципе одрживог развоја.

---

<sup>8</sup> Moore, T. (2012): "The fight to save Tylenol (Fortune, 1982)", *Fortune Magazine*, 07. октобар. Доступно на: <http://fortune.com/2012/10/07/the-fight-to-save-tylenol-fortune-1982/>, преузето: 21.05.2015.

<sup>9</sup> McNamara, C. (2004): *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*, p. 20. Доступно на: <http://managementhelp.org/businessethics/ethics-guide.htm>, преузето: 25.03.2015.

<sup>10</sup> Vehovec, M. (2002): "Neslužbeno gospodarstvo i neformalne norme ponašanja: koliko može pomoći etika u poslovnom ponašanju", *Finacijska teorija i praksa*, Vol. 26, No. 1, str. 231.

## 1.1. ПОЈМОВНО ОДРЕЂИВАЊЕ ПОСЛОВНЕ ЕТИКЕ

Савремено пословање је под снажним утицајем глобалних економских, еколошких и друштвених изазова. Стицање профита остварује се у време иновација и убрзаног технолошког развоја. Систем слободног предузетништва вођен је новим правилима пословања која диктирају нови тржишни актери на глобалној сцени. С тим у вези, многа предузећа схватају да опстанак на тржишту зависи од пословања у складу са етичким принципима и уверењима. Она предузећа која су на време схватила да су профитабилност и етичност конзистентни појмови, показују боље резултате пословања од оних којима су интереси предузећа изнад колективних и законских интереса.

Предузеће не постоји изоловано од друштва у коме обавља своје пословање. Доношењем пословних одлука, предузећа показују да су одговорна за остварени пословни резултат. Стога, поштовањем основних вредности у пословању наглашава се значај одговорности предузећа за правилно поступање у извесним ситуацијама.

Пословање у 21. веку захтева нове пословне моделе понашања. Ово важи како за развијене тржишне ентитете који су у непресталној потрази за новим пословним моделима, тако и за нове тржишне актере. Новија истраживања показују како се применом етичких принципа у пословању обезбеђује нека врста заштите не само власника капитала већ и осталих заинтересованих актера на тржишту. Међутим, још увек постоје подељена мишљења о мотивима бављења етиком у пословању. Пословни свет данас захтева добар пословни резултат. Ипак, пословна етика све више постаје део модерног менаџмента. Тако се од пословања очекује да спречи штету која може настати реализацијом одређених пословних активности.

Основа сваког савременог успешног пословања подразумева поштовање основних људских вредности: искреност, поверење и поштење.<sup>11</sup> Интегрисањем ових вредности у организациону културу предузећа може водити ка постизању високог степена продуктивности и респектабилне позиције на глобалном тржишту. Развојем етичке свести у пословању могу се препознати проблеми заједнице те правовремено реаговање на њих. Јачање идентитета предузећа зависи од понашања менаџмента и запослених, давања истинитих података, адекватног и фер приступа према конкуренцији и осталим интересним групама и стратешке усмерености на одрживи развој и друштвено одговорно пословање.<sup>12</sup> Стандарди, процедуре и очекивања од предузећа све су израженија. Предузећа која нису спремна да се ухвате у коштац са актуелним променама и изазовима, неће моћи да учествују у глобалном дијалогу и остаће у позадини.

У условима интезивне тржишне конкуренције, циљ сваког предузећа је максимизирање профита. У орјентацији на лични интерес нема ничег што је само по

---

<sup>11</sup> Abramov, I. Y., Johnson, K. W. (2004): *Business ethics: a manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies*, Washington D.C: U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, p. 66.

<sup>12</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012): *Poslovna etika i multikultura*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, str. 30.

себи за осуду.<sup>13</sup> То није случај ни у индивидуалном понашању, а још мање у понашању предузећа, јер је њихов циљ профит. Међутим, тај циљ не може бити изговор за неетичко пословно понашање. Неетичко понашање предузећа може бити веома погубно за пословање. Као такво, може оставити утисак да се предузеће не понаша као добар "корпоративни грађанин" већ подмукло и бескрупулозно. Постоје мишљења како су неетичка предузећа "машине за стварање профита" у служби власника капитала.<sup>14</sup> Пословни скандали предузећа Енрон, Ворлдком (*WorldCom*), Глобал кросинг (*Global Crossing*), Тајко (*Tyco*), Аделфиа комјунিকেјшнс (*Adelphia Communications*) и Хелтсаут (*HealthSouth*), бацају светлост на питање односа пословања и етике. Једни се залажу за аморално пословање, јер по њима нема места етици у економији. Други пак сматрају да без пословне етике нема пословања, тј. нема дугоричних пословних резултата. Истина је као и увек негде у средини.

Пословна етика је релативно нова научна дисциплина која је своју ширу актуелизацију нашла последњих деценија. Међутим, само разумевање пословне етике није могуће без сазнања суштине етике. Етика је скуп моралних правила – смерница која у савременим условима све више добија на значају. Морал се одређује као систем норми, неписаних правила и обичаја који усмеравају понашање људи. Морал представља својеврсну процену људског понашања, дела и хтења као позитивних и пожељних или негативних и непожељних.<sup>15</sup>

Применом етике у економији усвајају се и поштују моралне вредности приликом обављања пословних активности. Пословна етика представља примену етичких принципа или вредности којима се одређује шта је добро а шта лоше пословно понашање. Као таква темељи се на вредностима као што су поштовање, поверење, одговорност, брижност, праведност. "Пословна етика је настала управо из разматрања односа између економије и морала, разматрања моралног статуса економских поступака и пракси и моралних својстава тржишних односа, карактеристичних за економију у којој велики значај има приватна својина и широка економска слобода."<sup>16</sup> Пословна етика је и способност да се призна начињена грешка и одговорност у вези ње.<sup>17</sup> И док су неки етички принципи универзални и примењују се свуда у свету, други се примењују зависно од државе, делатности предузећа или личних фактора. Ипак, без обзира на величину предузећа и делатност, одређени етички принципи подједнако важе за све.<sup>18</sup>

Прва конференција о пословној етици одржана је 1987. године чији је иницијални покретач била међународна мрежа за пословну сарадњу - Европска мрежа

<sup>13</sup> О овоме види: Prnjat, A. (2012): "Lični interes i moralna motivacija vernika", *Kultura*, No. 137, str. 342.

<sup>14</sup> Takala, T. (2006): "Editorial: An ethical enterprise – What is it?", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, School of Business and Economics, University of Jyväskylä, Vol. 11, No. 1., p. 4.

<sup>15</sup> Miljević, M. (2008): *Poslovna etika i komuniciranje*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 120.

<sup>16</sup> Babić, J. (2000): *Uvod u poslovnu etiku*, Prag: Virtus- Software Localization, Translations, str. 14. Доступно на: [tp://www.virtus.cz](http://www.virtus.cz), Prag.

<sup>17</sup> Минић, В. (2004): "Етичка димензија пословања у транзиционим процесима", *Социолошки преглед*, Vol. 38, No. 1-2, стр. 105.

<sup>18</sup> Takala, T. (2006): *op. cit.*, pod 14, p. 4.

за пословну етику (*European Business Network* - EBEN).<sup>19</sup> Основни циљ ове мреже јесте промовисање етичког понашања као и подизање свести о етичким изазовима на глобалном тржишту. Данас, ова мрежа броји преко 500 чланица, а чине је академске институције, невладине организације и пословне организације.

Временом је пословна етика све више заокупљала пажњу многих теоретичара и јавности. Како су турбулентни и сурови услови пословања носили са собом промене на глобалном тржишту, тако су успевали да опстану само најјачи. Глобално тржиште је попут бојног поља на коме победу односе они који се користе свим расположивим средствима. Борба је немилосрдна, што се може и описати речима: “Имајте на уму све ово док се пењете мердевинама успеха. Јер, све време, на вашим леђима ће се налазити насликана мета.”<sup>20</sup> Дарвинистички потенцијал слободног предузетништва ствара јаку и сурову конкуренцију где опстају само они који остварују финансијске резултате. Новац је моћ. Надметање уздиже јаке, док крхке и неспремне немилосрдно одбацује. У таквом друштвеном амбијенту сматра се како је задатак предузећа да ствара профит, запошљава радну снагу и уредно измирује своје обавезе према држави. На тај начин оно утиче на побољшање стандарда друштвене заједнице. Стога, многи верују да уколико етички принципи не помажу у остваривању ових циљева онда их треба игнорисати.

Још је Алберт Кар (*Albert Carr*) у свом популарном есеју из 1968. године, “Да ли је блефирање у пословању етично?” (*Is Business Bluffing Ethical?*), тврдио да је обмана у послу потпуно легитимна.<sup>21</sup> По њему етичка правила понашања су саставни део свакодневнице, те за иста нема места у пословању. Посао је, сматра Кар, као покер. Постоје правила игре у оквиру којих је дозвољено блефирање како би се победило у игри. Ипак, у покеру као и у пословању није дозвољено скривање карата у рукаву које он назива “малициозна обмана”, јер се тиме крше правила игре.

Као последица грамзивости америчког пословног света који је лишен вредности (*moral free*), “Мит о аморалном бизнису” постаје општеприхваћен.<sup>22</sup> Мит говори о пословању које се ослања на Фридманову (*Friedman*) максиму “бизнис је бизнис”. Не мари се за етичке принципе а профит се поставља изнад човека и његових потреба. При том се аморалним називају они који сматрају да етици није место у пословању, независно од тога како се понашају. “Али аморалност овде не означава неморалност, моралну неисправност, већ раздвајање нечега што се популарно доживљава као морални захтев, а уствари је облик морализма, наметљивог и ситничавог поповања

<sup>19</sup> О овоме види: Dujanić, M. (2003): "Poslovna etika u funkciji menadžmenta". U: *Zbornik radova: Časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, Rijeka: Ekonomski fakultet, Vol. 21, No. 1, str. 55.

<sup>20</sup> V. (2003): *Menadžer na mafijaški način: vodič za korporativnog Makijavelija*, Beograd: Mono & Manana, str. 38. Према: Prelević, S. (2009): "Idu li biznis i moral zajedno?", *Pravno-ekonomski pogledi*, Naučno društvo za pravo i ekonomiju, No. 1, Vol. 1, str. 3.

<sup>21</sup> Carr, A. Z. (1968): "Is Business Bluffing Ethical?", *Harvard Business Review*, January-February. Доступно на: <https://hbr.org/1968/01/is-business-bluffing-ethical>, преузето: 12.04. 2014.

<sup>22</sup> Nikolić, M. (2013): "Uticaj etičkog ponašanja korporacija u Srbiji na poslovne rezultate". U: Doroslovački, R. (ur.), *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, Novi Sad, Vol. 7, No. 9, str. 3615.

богатима у покушају да име се наметне комплекс кривице."<sup>23</sup> Слом овог мита настаје услед обелодањивања скандала последњих деценија, интензивирања активистичких покрета еколога, јачањем групе за заштиту потрошача, усвајањем етичког кодекса понашања итд.<sup>24</sup> Данас постаје јасно да морална начела важе у пословању подједнако као и у друштвеном животу.

Институт за пословну етику (*Institute of Business Ethics - IBE*), на свом сајту описује пословну етику као пословање са интегритетом које чини кључни аспект одрживог предузећа.<sup>25</sup> Харвардска професорка Лин Шарп Пејни (*Lynn Sharp Paine*) сматра како је за успех потребна посебност која се може остварити етичким пословањем, тј. конкурентна предност може се остварити бригом о потрошачима и друштвеној заједници.<sup>26</sup> Пословна етика према професору Милојевићу “одражава навике и изборе које чине врховне управе организације света рада када су посредни њихове активности и активности осталих чланова организације.”<sup>27</sup> Кармишел и Драмонд (*Carmichael, Drummond*) “пословну етику поистовећују са етиком личности”<sup>28</sup> која је оквир за деловање и пословно понашање. Аутори Фанки бизниса (*Funky Business*), истичу како се етика мора примењивати стално и свуда.<sup>29</sup> Не може се бити етичан у неким ситуацијама а у неким неетичан. Такала дефинише пословну етику као потрагу за добрим пословним животом.<sup>30</sup>

Каткад се пословна етика сматра делом друштвене одговорности предузећа, док се у неким случајевима посматра као један аспект пословне етике. Тако пословна етика према Кркачу проучава једним делом друштвену одговорност предузећа, односно “одговарајућу улогу или облигације предузећа у друштву”.<sup>31</sup> Са тог становишта, пословна етика проучава одређене етичке проблеме и изазове који настају као последица свакодневних пословних активности (нпр. подмићивање, обмањивање, прикривање информација, лажно приказивање извештаја, дискриминација на радном месту).

<sup>23</sup> О овоме види: Babić, J. (2000): *Uvod u poslovnu etiku*, Prag: Virtus- Software Localization, Translations, str. 36. Доступно на: [tp://www.virtus.cz](http://www.virtus.cz), Prag.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> <http://www.ibe.org.uk/frequently-asked-questions/3#faq273>, преузето: 12.05.2015.

<sup>26</sup> Paine, L. S. (2004): *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*, New York: McGraw-Hill. Према: Aleksić, A. (2007): “Poslovna etika – elementi uspešnog poslovanja”. U: *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta*, Zagreb: Ekonomski fakultet, No. 5, str. 420.

<sup>27</sup> Milijević, M. (2008): *op. cit.*, pod 15, str. 150.

<sup>28</sup> Carmichael S. i Drummond J. (1989): *Good Business – A guide to Corporate Responsibility and Business Ethic*, Centry Business Books, London, p. 89. Према: Babić, V. (2012): *Uvod u menadžment*, Kragujevac: Ekonomski fakultet, str. 82.

<sup>29</sup> Nordstrom, K. A., Riddestrale, J. (1999): *Funky Business: Talent makes capital dance*, Stochlom: Bookhouse Publishing, pp. 281-282. Према: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012): *op. cit.*, pod 12, str. 43-44.

<sup>30</sup> Takala, T. (2006): *op. cit.*, pod 14, str. 4.

<sup>31</sup> Krkač, K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, str. 202.

У пракси се често дешава да задовољење интереса појединих тржишних актера има за последицу наношење штете другим субјетима пословања. Савремено пословање усмерено је ка усклађивању финансијских перформанси пословања са перформансама друштвене одговорности. Из те идентификације произилази да су данас успешна она предузећа која ослушкују потребе свих интересно-утицајних група. Управо овакав начин превазилажења пословних конфликта представља етичко пословно понашање.

Етичко пословање се често награђује кроз понашање интересно-утицајних група. Међутим, поставља се питање: Уколико је намера да буде награђено да ли је уопште етичко? Користи од етичког пословања могу имати како интерне тако и екстерне интересно-утицајне групе.<sup>32</sup> Најчешће користи које се наводе су: побољшање морала запослених и њихових пословних перформанси у предузећу, способност привлачења нових потрошача, привлачење и задржавање талентоване радне снаге, побољшање лојалности потрошача, смањење ризика негативног публицитета, привлачење нових инвеститора као и позитиван утицај на заједницу.<sup>33</sup> У времену када се апострофира важност одрживог развоја, пословна етика може бити значајно средство у управљању одрживим пословањем. Предузећа требају запосленима јасно ставити до знања да очекује извесно етичко пословно понашање као и да их упознају са евентуалним санкцијама у недостатку истог.

О важности пословне етике у савременим условима пословања сведочи и податак да се овом темом баве и престижне академске институције попут Харвардске пословне школе (*Harvard Business School*).<sup>34</sup> Као једна од школа која има најбољи студијски програм етике наводи се и приватна пословна школа у Масачусетсу, Бабсон колеџ (*Babson College*).<sup>35</sup> У сарадњи са Аспен институтом (*Aspen Institute*) и Јејл школе менаџмента (*Yale School of Management*), спровела је практични део едукације који подразумева оспособљавање студената за примену етичких принципа у пословању.

Ендрју Старк (*Andrew Stark*) наводи како су до 2000. године, скоро 90% националних пословних школа у САД-у имале неку врсту едукације у овој области, да постоје преко 500 курсева намењених изучавању пословне етике и да је последњих година издато преко 25 књига из ове области.<sup>36</sup> Ипак, и поред напора академске заједнице, државе и невладиног сектора да се стави акценат на моралност у пословању, етика још увек није доминантна вредност пословног света. Често се дешава да и поред унапређења знања из области пословне етике у оквиру МБА студија, у реалном пословном свету долази до непоштовања етичких начела пословања. Ово је најћешћи

<sup>32</sup> Anderson, B. (2004): *Bringing Business Ethics to Life: Achieving Corporate Social Responsibility*, Milwaukee: ASQ Quality Press. Према: Business Ethics and Social Responsibility. Доступно на: <http://www.headscratchingnotes.net/2011/09/business-ethics-social-responsibility/>, преузето: 22.03.2015.

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Đurić-Kuzmanović, T. (2008): "Poslovna etika i primena etičkih standarda u poslovanju", *Škola biznisa - Naučno stručni časopis*, Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija, No. 4, str. 5.

<sup>35</sup> Himsel, D. (2014): "Business Schools Aren't Producing Ethical Graduates", *Bloomberg*, 06. август. Доступно на: <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-08-06/business-schools-dont-teach-ethics-effectively>, преузето: 22-03.2015.

<sup>36</sup> Stark, A. (1998): "What's the Matter with Business Ethics?", *Harvard Business Review*, May-June. Према: Минић, В. (2004): *op. cit.*, под 17, стр. 102.

случај са западним менаџерима који обављају послове у Русији, Кини, Индији и другим страним земљама.

Примена пословне етике подразумева ангажовање унутар самог предузећа. Иако је велики број предузећа препознао значај пословне етике, многи од њих још увек нису укључили етичку димензију пословања у рутинске пословне активности. Ово из разлога што успостављање система менаџмента који ће се бавити овом проблематиком и поштовање права из радног односа изискују повећане трошкове. Каткад поштовање етичких правила понашања захтева раскидање односа сарадње са добављачима који не поштују етичке стандарде. С тим у вези, оправдано се поставља питање: Како у тржишној утакмици која диктира сурове пословне потезе прилагодити пословање етичким правилима понашања?

Глад за победом и успехом на изузетно конкурентном глобалном тржишту може довести до кршења етичких принципа. Ипак, стручњаци за етику напомињу како не постоји ваљан изговор за неетичко понашање. “Без обзира на то колико је пословање иновативно, постоје фундаменталне етичке вредности на које предузеће мора обратити пажњу.”, рекао је Крис Мекдоналд (*Chris MacDonald*), сарадник часописа Бизнис етикс (*Business Ethics Journal Review*).<sup>37</sup> Етика је избор који треба направити онда када су добро понашање и профитабилни посао у коализији.<sup>38</sup>

Даљи развој пословне етике мора бити подстакнут стварањем адекватног друштвеног амбијента пословања и стимулисан законском регулативом. Ипак, захтев да се пословни свет придржава законске регулативе није довољна гаранција против самовољног понашања јер увек постоји простор за злоупотребу.<sup>39</sup> Пословање у 21. веку захтева лидере са јаким моралним компасом који ће професионалним понашањем решавати етичке дилеме и конфликте. Уз поштовање моралних и етичких стандарда омогућава се слободан проток капитала, знања, талената и креативности као најзначајнијих развојних ресурса 21. века. Само активна борба против криминала и корупције, спречавање даљег угрожавања животне средине уз континуелно промовисање етичких вредности друштва може довести до пуног економског потенцијала. Друштво које не води рачуна о позитивним друштвеним вредностима неће успети да одржи корак са савременим глобалним трендовима. Последице таквог индиферентног понашања могу бити ненадокнадиве.

<sup>37</sup> Bilton, N. (2014): "The Slippery Slope of Silicon Valley", *The New York Times*, 25. новембар. Доступно на: <http://www.nytimes.com/2014/11/27/style/uber-facebook-and-others-bedeviled-by-moral-issues.html>, преузето: 23.03.2015.

<sup>38</sup> Kay, J. (2013): "Being ethical in business is not as simple as 'doing the right thing'," *Financial Times*, 05. новембар. Доступно на: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/6ff46438-42eb-11e3-8350-00144feabd0.html#axzz3VDHHot4X>, преузето: 23.03.2015.

<sup>39</sup> Bailey, S. (2013): "Business Leaders Beware: Ethical Drift Makes Standards Slip", *Forbes Magazine*, 15. мај. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/sebastianbailey/2013/05/15/business-leaders-beware-ethical-drift-makes-standards-slip/>, преузето: 22.03.2015.



## 1.2. ПОСЛОВНА ЕТИКА У САВРЕМЕНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ ПРЕДУЗЕЋА

Савремена организација предузећа има изузетно велики утицај на доношење стратешких одлука у предузећу. Посматрано са становишта промена у интерном и екстерном окружењу, решавање задатака зависи од њене орјентације на успех, флексибилност, отвореност и креативност. У окружењу где постоји јака конкуренција, где су иновације кључ успеха а знање све више у функцији напретка, апострофира се значај етичког понашања које предузећа требају да имају у свом пословању.

Током времена, свест о неопходности етичког пословања расте. Најбољи менаџери су временом схватили да стари модели управљања више не функционишу као ранијих година. Учинак је све више одређен принципима за које Стивен Ковеј (*Stephen R. Covey*), познати писац и предавач, каже да чине закон универзума: поверење, поштовање, интегритет, поштење, једнакост, правда и саосећање. Поштујући ове приципе, етички лидери остварују одрживе резултате.<sup>40</sup>

Део одговорности савременог менаџмента лежи у томе да креира организацију у којој је створена заједничка вредност у складу са дефинисаном мисијом и визијом предузећа. Стога, изузетно је важно обезбедити позитиван став према променама, отвореност у комуникацији, транспарентност, прихватање ризика и одговорности као и развој свих запослених. Менаџери преносе запосленима уверења и вредности како би се предузеће што боље прилагодило тржишним променама и захтевима друштва. Неопходно је да менаџмент предузећа пружи позитиван пример етичког понашања, те да награђује етично и кажњава неетично понашање. Етички лидери требају бити или моралне особе или морални менаџери. Уколико нису ниједно од ова два онда су неетички лидери.<sup>41</sup> Јер поред адекватног образовног профила, "менаџер би требало да има и изражен смисао за међуљудске односе, способност да спозна и разуме друштвено (и природно) окружење, да познаје психологију понашања, менталитет, етичке стандарде и моралне системе, системе вредности и дух времена."<sup>42</sup>

Оно што је неспорно и око чега се многи аутори слажу је неопходност успостављања етичке политике и процедуре, процедуре за решавање етичких дилема, етичке канцеларије, програма обуке, успостављање омбудсмана, праћење или мониторинг. На тај начин проналази се начин да се изађе у сусрет запосленима и бољем разумевању савремених изазова у пословању. Поштујући правила и процедуре у раду, запослени могу лакше доносити избалансиране одлуке у различитим ситуацијама које

<sup>40</sup> Berghofer, D., Schwartz, G. (n.d.): *Ethical Leadership: Right Relationships and the Emotional Bottom Line - The Gold Standard for Success*, Institute for Ethical Leadership. Доступно на: <http://www.ethicalleadership.com/BusinessArticle.htm>, преузето: 26.03.2015.

<sup>41</sup> Trevino, L. K., Brown, M. (2004): "Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, p. 75.

<sup>42</sup> Mihajlović, D., Stojanović, D. (2010): "Poslovna etika i moral u biznisu", *Ekonomске теме*, Niš: Ekonomski fakultet, No. 2, str. 245.

пословање намеће. Они који временом показују добро пословно понашање представљају вредну имовину предузећа те их треба мотивисати за даљи рад како би остали у предузећу. Задовољство послом и оданост предузећу директно утичу на пословни резултат предузећа.

Од стандарда понашања, тј. од имплементације пословних вредности у свакодневне пословне активности зависи радна атмосфера и радни учинак запослених. Усвајањем и поштовањем етичког кодекса подстиче се пожељно понашање запослених у складу са интересима предузећа и друштва.

Данас је највећи изазов са којим се организације суочавају, како постојећу организациону културу трансформисати у правцу остваривања изабране стратегије предузећа. Битна претпоставка успешности организације је усклађивање интереса свих запослених са културом организације. Јака организациона култура не мора да значи и успех у остваривању високих пословних перформанси али може бити њен предуслов. Уколико сви запослени у предузећу познају и разумеју вредности за које се предузеће залаже онда ће усмеравати своје пословне активности у том правцу развоја. Ипак, осећај за такво понашање требају да пруже менаџери који ће примењивати примерене стилове понашања. Успешна су она предузећа која остварују добре пословне резултате уз континуелно промовисање пословне етике.

Проблеми у пословању су услед светске економске кризе саставни део сваког предузећа. Модерна предузећа превазилазе ове проблеме кроз организационо реструктурирање као и имплементацијом савремених модела управљања. За дугорочни успех у пословању од пресудне је важности примена нових концепта пословања који се темеље на економској, етичкој и иновацијској структури. При том је неопходно константно прилагођавање променама које диктира савремено тржиште.

### **1.2.1. ЕТИЧКЕ ИМПЛИКАЦИЈЕ МЕНАѢРСКИХ ОДЛУКА**

Како су последњих година многа предузећа забринута за своју репутацију, од виталног значаја постаје усвајање етичког кодекса пословања и ангажовање добро плаћених менаџера који се баве етиком пословања. Постојање етичког и способног менаџмента представља значајни фактор који утиче на конкурентску предност предузећа. Данас менаџмент на себе преузима тешко бремене одговорности како би одговорио новим тржишним захтевима и изазовима. С тим у вези, он одређује даљи смер кретања предузећа. Пословање у условима јаке конкуренције захтева јаку управљачку структуру. Менаџмент усмерен ка будућности ће уз поштовање етичких принципа изградити стратегију предузећа орјентисану на остваривању једнаких користи свих заинтересованих страна.

Реална је претпоставка да морални менаџмент постаје императив пословне изврсности. Менаџмент заснован на етичким вредностима данас је услов дугорочног успеха у пословању. Постављање стандарда изнад оптимума основни је предуслов за успешно пословање предузећа као и његове управљачке структуре. Одлуке које

менаџери свакодневно доносе имају бројне социо-економске последице.<sup>43</sup> Тако се њиме може утицати на безбедност, здравље и просперитет запослених, потрошача и друштвене заједнице у којој послују. У том смислу, потребно је водити рачуна о задовољењу потреба кључних интересно-утицајних група, неговати праксу отворене комуникације уз континуелно подстицање иновације, тимског рада и целоживотног учења.

Успешни менаџери су људи од интегритета који требају да буду узорни доброг понашања. Менаџери са јаким интегритетом најчешће показују снажну радну дисциплину која је неопходна за успешно пословање. Многа мултинационална предузећа уводе “директоре за етику” како би спречили неетичко понашања у предузећу. Вин Сарни, бивши председник америчког предузећа ППГ Индустрије (*PPG Industries*), сматра како је CEO титула, тј. функција генералног директора (*Chief Executive Officer*) идентична функцији генералног етичког директора (*Chief Ethics Officer*).<sup>44</sup> Етички одговоран менаџмент побољшава репутацију предузећа на финансијском тржишту и у локалној заједници. Добра репутација може унапредити пословање предузећа те остварити додатне приходе по основу поновне куповине. Данас, може се рећи, менаџери имају тежак задатак. Потребно је убедити јавност како њихов пословни циљ није искључиво у интересу предузећа. Суочени са оваквом стигмом, потребно је континуелно доказивање да је намера обезбеђење виших стандарда за људе у предузећу и ван њега.

У савременим условима пословања, највећи изазов менаџменту јесте ефикасно управљање људима. Доношењем етичких одлука утиче се на морал и лојалност запослених. Високи етички стандарди менаџмента захтевају од свих запослених да се прилагоде и поштују моралне принципе. Када лидери имају високе етичке стандарде то охрабрује запослене да испуне исти ниво. Присуство етичког менаџмента даје запосленима до знања да су морални и етички императив услов за напредак и одрживост предузећа.

Управљање пословном етиком је концепт будућности за који се менаџмент мора адекватно припремити. У време финансијске кризе када је мантра “сви тако раде”, људи се понашају не само у складу са интерним нормама већ и зависно од ситуације које креира окружење. Тако је Арчи Б. Керол (*Archie B. Carroll*), директор Центра за непрофитне организације на Пословној школи Тери (*Terry College of Business*), истраживао понашање менаџмента на различитом хијерархијском нивоу. Приликом реализације постављених циљева, топ-менаџери су били под мањим притиском да се неетички понашају за разлику од ниже руководеће нивое до извршних радника, који се налазе на дну хијерархијске лествице.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Trevino, L. K. (1986): "Ethical decision making in organizations: A person – situation interactionist model", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, p. 601.

<sup>44</sup> Trevino, L. K., Hartman, L. P., Brown, M. (2000): "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, p. 128–142; Trevino, L. K., Brown, M., Pincus-Hartman (2003): "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite", *Human Relations*, Vol. 56, No. 1, pp. 5–37. Према: Trevino, L. K., Brown, M. (2004): *op. cit.*, pod 41, p. 80.

<sup>45</sup> Carroll, A. B. (1978): "Linking business ethics to behavior in organizations", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 43. Према: Trevino, L. K. (1986): *op. cit.*, pod 43, p. 603.

Менаџмент треба да разуме зашто се људи понашају на одређени начин како би утицали на промену тог понашања.<sup>46</sup> Данас у време оштре конкуренције потребно је да менаџмент напорније промовише етичко понашање. Чувени амерички инвеститор и филантроп, Ворен Бафет (*Warren Buffett*) наводи: “У људима обично тражимо интелигенцију, енергичност и интегритет. Ако немају ово последње, онда ни прве две особине нису битне.” Професор Тибор Карпати сматра како успех предузећа управо зависи од начина на који менаџмент и сви запослени схватају етику.<sup>47</sup> Џон Акерс (*John Akers*) бивши председник ИБМ-а каже: “Ни једно друштво се не може такмичити дуго или успешно уколико људи једни другима забијају нож у леђа; са људима који настоје да краду једни од других; уколико је за сваку одлуку неопходан писани запис јер људи једни другима не верују; ако се сваки мањи неспоразум заврши бурном свађом; ако влада, у намери да се послови обављају на поштен начин, доноси гомиле прописа чиме пословању везује и руке и ноге... Не може се избећи чињеница: што је већи степен узајамног поверења и вере у етичке вредности друштва, већа је и његова снага и економски потенцијал.”<sup>48</sup>

Последњих деценија, пословни свет је обележила ерозија поверења које је све теже задобити. Јавност постаје све више скептична према етичким менаџерима. Предузећа се рапидно мењају како би се прилагодила променама које намећу захтеви интерних и екстерних интересних група, као и њихов друштвено-економски положај и важећи регулаторни систем. Јављају се бројни етички проблеми које треба решити. Познато је да моћ може навести на неетичко понашање. Још је историчар Лорд Актон (*Lord Acton*) сматрао како: “Моћ има тежњу да квари људе, а апсолутна моћ квари их непоправљиво”.<sup>49</sup> Ипак, динамично и конкурентно тржиште наводе менаџмент да искористи своју моћ у позитивном смислу.

Данас у условима кризе потребан је јак карактер менаџера како би се управљало предузећем. Изазов је дакле у избору етичких начела којих ће се менаџмент придржавати у трци за профитом.<sup>50</sup> Савремени менаџери знају колико је важно креирање и одржавање тимског духа у организацији где постоји међусобно поверење и поштовање. Уколико нема поверења нарушавају се организационе вредности и односи те се не могу остварити одговарајућа сарадња. Тиме се запослени повлаче у себе и задржавају стечено знање и вештине чиме се ограничава потенцијал креативности у организацији.<sup>51</sup> Креирање заједничке организационе вредности које усмеравају одлуке

<sup>46</sup> Trevino, L., Nelson, K. (2010): *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*, (5th ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc., p. 19.

<sup>47</sup> Karpati, T. (2001): *Etika u gospodarstvu*, Osijek: Grafika. Према: Aleksić, A. (2007): “Poslovna etika – elementi uspešnog poslovanja”. U: *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta*, Zagreb: Ekonomski fakultet, No. 5, str. 421.

<sup>48</sup> J. F. Akers, J. F. (1989): “Ethics and Competitiveness: Putting First Things First”, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 69–71. Према: Trevino, L., Nelson, K. (2010): *op. cit.*, pod 46, p. 25.

<sup>49</sup> Butts, J. (2008): *Nursing Ethics: Across the Curriculum and Into Practice*, (2nd ed.), Jones & Bartlett Publishers, p. 141.

<sup>50</sup> Schumann, P. L. (2001): “A moral principles framework for human resource management ethics”, *Human Resource Management Review*, No. 11, p. 94.

<sup>51</sup> Jordan, S. A. (1999): “Innovative cultures empowered employees high performanse organizations”, *Public Productivity and management Review*, p. 23. Према: Kolarić, B. (2009): “Zavisnost nivoa poverenja zaposlenih

менаџера, обликује понашање запослених и подстиче изградњу тимског духа. Менаџер треба стварати климу за иновације и креативна решења поштујући пословну моралност. Не постоји упутство нити процедура која ће усмеравати менаџере шта је добро а шта лоше у време кризе и конфузије. Адекватно усмеравање запослених, тако што ће у оквиру етичког кодекса објаснити шта се од њих очекује, доводи до обостраног добитка (*win-win*). Потребно је пружити подршку сваком запосленом који се придржава кодекса као и успоставити механизме са којима би се реаговало у датој ситуацији. Стога, континуирано праћење рада свих запослених у циљу препознавања потенцијала и креативности, омогућава да се рад адекватно усмерава.

Спровођење редовне обуке запослених о поштовању етичких начела остварује се интеграција етичких принципа у пословање предузећа. На тај начин помаже се у препознавању и решавању етичких дилема. Циљ едукације јесте подизање нивоа свести о пословној етици као и лакше расуђивање о етичким проблемима. Уколико менаџмент, организацијом пословних активности, стави до знања запосленима да су важан ресурс за предузеће, повећаће се задовољство запослених а самим тим и њихова продуктивност. Како би се постигли дефинисани циљеви у предузећу потребно је успоставити културу отворене комуникације. Самим тим, даје се могућност запосленима да се укључе у доношењу одлука, постављање питања и слободно испољавање незадовољстава. Двосмерним системом комуницирања запослени боље разумеју проблем и осећају да су саставни део организационе целине. За остварене добре резултате треба понудити извесну награду. Извршити превенцију било које форме злостављања и узнемиравања на радном месту. Обезбеђење и креирање здравог и безбедног радног окружења треба да постане императив. Све наведено указује на то да је менаџменту предузећа стало до запослених. Занемаривање етичких питања наводи запослене да мисле како менаџменту није толико стало до етике колико до других ствари.<sup>52</sup> Може се десити да се награђује лоша одлука запослених која је донела добре резултате а кажњава добра одлука која има лош економски исход. Награђивање неетичких одлука које имају добар пословни резултат је рецепт за пропаст у дугом року.<sup>53</sup> Треба сагледати које понашање је довело до добрих резултата те награђивати и добре одлуке не само резултате.

Према истраживању које је 2014. године спровео Етички ресурс центар (*Ethics resource Center*), анализирани су ставови приближно 6.400 запослених у приватном сектору.<sup>54</sup> Резултати показују да запослени желе да знају да ли њихов управљачки кадар третира подређене са достојанством и поштовањем. Да ли се признају заслуге када се остваре добри резултати? Да ли се управљачка структура придржава етичких стандарда и норми чак и у ситуацијама када се послује са смањеним профитом? Да ли су лидери стабилни у кризи? Да ли признају одговорност или пребацују кривицу на

---

od forme organizacione strukture", *Škola biznisa - Naučno stručni časopis*, Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija, No. 4, str. 139.

<sup>52</sup> Trevino, L. K., Brown, M. (2004): *op. cit.*, pod 41, p. 80.

<sup>53</sup> Bazerman, M., Tenbrunsel, A. (2011): "Ethical Breakdowns", *Harvard Business Review*, April. Доступно на: <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, преузето: 25.03.2015.

<sup>54</sup> Lipman, V. (2015): "Survey Examines, What Do Employees Think About Leadership Ethics?", *Forbes Magazine*, 20. фебруар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2015/02/20/survey-examines-what-do-employees-think-about-leadership-ethics/>, преузето: 30.03.2015.

друге? Да ли награђују етичко понашање или промовисање и награде иду онима који их не поштују? Једном речју, етика је врло битна запосленима.

Неетичко и илегално понашање води ка корупцији, превари, похлепи, сексизму, нетрпељивости, мобингу, расизму, искоришћавању људи, злоупотреби моћи, кршењу права других итд. Менаџмент треба да води рачуна о етици увек и свуда без обзира на дату ситуацију. Често се постављају питања попут: Да ли менаџмент треба да обавести запослене о повећаном ризику или штетном дејству за здравље запослених, или да ћути зарад профита? Да ли ће заштитити жртве мобинга или ће заташкати ситуацију како би сачувао репутацију предузећа? И на крају можда најбитније: Да ли је потребно постављати оваква питања?

Иако многи менаџери још увек етику не узимају за озбиљно, предности етичког пословања постају све израженије. Можда делује лако, али бити етичан није једноставно. Како каже Томас Доналдсон (*Thomas Donaldson*), професор етике Вартон школе при Универзитету у Пенсилванији: ‘Не можеш их лупити ногом у стражњицу, а ни послати к врагу. За разлику од људи, подuzeћа немају савести која им ноћу не да спавати, ни осећаја које би могао анализирати психијатар, а ни тело које можеш стрпати у затвор.’<sup>55</sup>

### 1.2.2. ЕТИКА ЗАПОСЛЕНИХ

Раст удела нових тржишта има за последицу већу посвећеност предузећа развојним ресурсима којима располаже. Ефективни запослени су ресурс који за предузеће има стратешку вредност. Успешно предузеће настоји да креира и одржи квалитетно интерно окружење у коме би запослени остварили интеграцију својих циљева са мисијом и визијом предузећа. Да би учинак био што бољи, предузећа промовишу етичко понашање како би се прилагодила све оштријим условима конкуренције.

Поштовањем права запослених уређује се и креира радно окружење у коме се остварују жељени резултати. Међутим, у савременом пословању често се крше законски прописи којима се регулишу права из радног односа. Основни проблем је што се многи прописи не поштују а заштитни механизми и инструменти су веома слаби. Поштовање економских и социјалних права основни је темељ напредног демократског друштва. С тим у вези, мора се апострофирати важност права запослених као један од приоритета политичке и стручне структуре друштва. Ипак, није само предузеће одговорно према својим упошљеницима. Запослени такође имају одговорност према предузећу у коме раде као и према широј друштвеној заједници у којој живе.

Однос запослених према раду представља веома важан фактор успешности обављања послова. Како је продуктивност и развој предузећа директно условљен радном етиком запослених, потребно је додатно подстицати добро понашање запослених. Етичко понашање међу запосленима у организацији осигурава да се послови обављају на поштен начин. Запослени требају поштовати пословни етику,

<sup>55</sup> <http://www.manager.hr/naslovnica/item/etika-u-poslovanju-lidija-vukovic>, преузето: 30.03.2015.

хијерархију, законску регулативу и дефинисане процедуре. Етичко или неетичко понашање сваког запосленог у организацији зависи од личног морала као и од утицаја који организација има на њих. Под неетичким понашањем запослених подразумевају се поступци попут ситне крађе канцеларијског материјала, варање на путним трошковима, коришћење телефона у приватне сврхе, неоправдано отварање боловања, преузимање туђих заслуга, континуирана кашњења итд. Менаџмент људских ресурса је одговоран за управљање етичким понашањем запослених. Креирањем и реализацијом адекватних етичких програма у организацији треба да се пружи ефикасан допринос расту и развоју предузећа у складу са принципима одрживог развоја. Имплементирање етичког понашања у предузећу започиње се најчешће успостављањем кодекса понашања. Менаџмент њиме рефлектује жељу да инкорпорира вредности и политике у радном окружењу предузећа.

Кодекс етичког пословног понашања потврђује посвећеност предузећа пословању које је у складу са законском регулативом и етичким принципима. Намера је да се постигну унапред дефинисани циљеви и оствари пословни успех предузећа. Кодекс се односи на све запослене без обзира на статус запослења као и на све пословне јединице како у земљи тако и у иностранству. Поштовање етичког кодекса је једна од основних компоненти за стицање добре репутације предузећа у земљи и свету. Запослени требају поштовати етички кодекс у свим пословним операцијама, тј. да буду посвећени транспарентности, да показују поштовање према људима и да показују висок степен моралног интегритета. Од запослених се очекује не само поштовање стандарда дефинисаних кодексом већ и давања извесних сугестија и примедби како би се исти даље развио и усавршио. Интегрисање нових верзија кодекса потврђује озбиљну преданост менаџмента предузећа етичким перформансама пословања. Истраживања Института за пословну етику (*Institute of Business Ethics - IBE*) показују да многа велика предузећа све више усвајају кодекс понашања али стандардни и принципи који су написани у њему постају мање релевантни за пословну организацију.<sup>56</sup>

Запослени морају поштовати и чувати репутацију предузећа у коме обављају пословне активности. Савесно и одговорно обављање унапред дефинисаних радних задатака основни је услов посвећености раду. Организациона посвећеност (*Employee Engagement*) је мера емоционалне и интелектуалне посвећености запослених према послу који обављају у предузећу. Сматра се да су продуктивнији они запослени који су више посвећени послу који обављају и предузећу у коме раде. Они могу унапредити и одржавати добру репутацију предузећа давајући добре препоруке пријатељима и породици. Задовољан радник носи осећај поноса зато што ради у таквом окружењу. Већа посвећеност предузећу значи и пружање боље услуге купцу.

Менаџмент људских ресурса дужан је да открије и развије потенцијале својих запослених како би их ставио у функцију реализације постављених циљева. То даље значи добро познавање запослених, њихових преференција и могућности. Један од начина да се менаџмент предузећа као и запослени међу собом боље упознају, а који најчешће користе предузећа са запада, јесте организовање пословних догађаја (*Business Event*). Ово из разлога што се на тај начин изграђују бољи односи сарадње, проширује мрежа контаката и увек сазна нешто ново. Међутим и поред свих напора да

<sup>56</sup> Collier, J., Esteban, R. (2007): "Corporate social responsibility and employee commitment", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16, No. 1, p. 21.

се повећа мотивисаност запослених, истраживања показују да је у условима светске економске кризе све већи број запослених незадовољно својим радним ангажманом. Тако Галуп истраживање спроведено 2011. године, у 142 земље света, показује да је свега 13% запослених стварно посвећено послу који ради.<sup>57</sup> То значи да само 13% запослених може дати неки добринос предузећу.

Уколико запослени нису посвећени послу онда се не могу остварити жељене организационе промене. Таква организација је статична и ригидна, неспособна да се прилагоди окружењу. Наиме, савремени управљачки модели усмерени су ка успостављању чврстих односа сарадње унутар организационе структуре предузећа, као и континуелној едукацији запослених. Управљање које је усмерено ка остваривању позитивних резултата пружа подршку систематичном планирању усавшавања запослених и препознавању талентоване радне снаге. На тај начин омогућена је повећана ефикасност рада у жељеним областима пословања чиме ће се остварити конкурентска предност у дугом року.

Многи менаџери и даље верују како већина запослених долази у предузеће искључиво због финансијских мотива. Међутим, бројна истраживања показују како су поред материјалних и моралних облици стимулације запослених изузетно важни. Ово из разлога што запослени осећају да су саставни део предузећа које их вреднује и поштује. Уважавањем људских ресурса, код запослених се остварује осећај поверења и одговорности. На тај начин они лакше прихватају нове изазове, развијају и остварују сопствене потенцијале. Подстицање учешћа стручних запослених на доношење и спровођење одлука у предузећу отвара се простор за испољавање стваралачке иницијативе којом ће се унапредити пословање.

Добар послодавац омогућиће својим запосленом да напредују у каријери, поштујући његове стручне квалификације и личне способности. Способност сваког менаџера огледа се кроз креирање успешног тима у коме ће бити међусобног поверења и поштовања. Инвестирање у тим, тј. своје запослене, предузеће инвестира у свој пословни резултат. Међутим, квалитетну радну снагу желе сви менаџери. Повећана потреба за таквом радном снагом повећава њихову флукуацију. Флукуација запослених показује степен њиховог задовољства, а честе флукуације имају за последицу додатне трошкове ангажовања и обуке нових радника уз пад продуктивности услед некуства за одређено радно место.

Данас је веома тешко задржати квалитетне запослене у предузећу. Према истраживању које је 2010. године спровела консултантска кућа Дилојт (*Deloitte*), скоро једна половина запослених која се одлучила за промену посла, навела је као разлог губитак поверења према послодавцу. Занимљиво је то да се чак 46% жалило на слабу транспарентност интерне комуникације, а 4 од 10 испитаника је сматрало да су неправедно третирани на послу.<sup>58</sup>

Успостављање двосмерне комуникације на релацији менаџмент – запослени, подстиче се лојалност и осећај заједништва. Самим тим, постоји и већа мотивисаност за

<sup>57</sup> <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>, преузето: 28.03.2015.

<sup>58</sup> Deloitte (2010): *Trust in the Workplace: Ethics & Workplace Survey*. Доступно на: <http://insight.com/resources/deloittes-2010-ethics-workplace-survey>, преузето: 08.04.2015.



реализацију унапред дефинисаних циљева. Успостављање ефективног етичког комуникационог система у предузећу подразумева израду и примену штампаних и електронских билтена, редовно одржавање *briefing* састанака, штампање постера на атрактивним местима итд. Ово из разлога што треба неговати добре односе сарадње са свим заинтересованим странама те одржавати добар репутациони капитал предузећа. Неинформисаност и неразумевање етичких стандарда нису оправдање за неетичко понашање. Стога, предузеће овакве изговоре не сме и не треба толерисати.

Предузећа која своје запослене посматрају као терет и трошак, као што је случај у многим постсоцијалистичким државама које су још увек у процесу транзиције, етичко пословање сматрају луксузом. Додатни притисак услед већ тешке друштвено-економске ситуације у овим земљама настаје са светском економском кризом. Решења се траже у краткоричним финансијским мерама отпуштањем радника где долази до изражаја општа незаинтересованост и државе и предузетника за судбину запослених.<sup>59</sup> Све то има за последицу да су “радници кроз власничку трансформацију и реструктурирање привреде атомизирани, дезинтегрисани и маргинализовани као друштвена класа.”<sup>60</sup>

### 1.2.3. ЕТИЧКА ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА

Крај 20. ог века је обележен великим интересовањем за пословно понашање и организациону културу. Све више преовладава мишљење о веома израженом утицају организационе културе на пословне перформансе предузећа. Јачањем конкуренције јапанских предузећа, постало је јасно да се мора изградити јака организација заснована на снажним организационим вредностима.<sup>61</sup> Менаџмент предузећа орјентише се ка постизању циљева успешности, ослањајући се на балансирање односу између етичког понашања и постизање високих економских перформанси у пословању.

Менаџери и запослени који се понашају у складу са етичким вредностима стварају етичку организациону културу. Етичка организациона култура не значи само постојање етичког кодекса у предузећу. Намера је да се одређене вредности и веровања интегришу не само у стратегију пословања већ и у ум и срце сваког запосленог.<sup>62</sup> “Потребно је успоставити такав организацијски систем који ће садржати ефикасан, економичан и успешан систем обезбеђивања етички беспрекорног пословања (*effective*

<sup>59</sup> Vemić-Đurković, J. (2011): "Etička odgovornost menadžera u uslovima svetske ekonomske krize", *Acta Economica*, Banja Luka: Ekonomski fakultet, Vol. 9, No. 15, Februar, str. 132.

<sup>60</sup> Митровић, Љ. (2002): "Односи рада и капитала и улога синдиката у постсоцијалистичким друштвима у транзицији", *Теме – Часопис за друштвене науке*, Ниш: Економски факултет, Vol. 26, No. 4, стр. 605.

<sup>61</sup> Militaru, C., Zafir, A. (2012): "The Influence of Organizational Culture over the Ethical Principles in International Businesses", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 2, No. 1, p. 26.

<sup>62</sup> Collier, J., Esteban, R. (2007): *op. cit.*, pod 56, p. 30.

*compliance organisation*).<sup>63</sup> Сматра се да постојање снажног система вредности који обликује организациону културу предузећа, може да олакша или у потпуности блокира процес пословања.<sup>64</sup> Креирање етичке организационе културе захтева константну комуникацију о етичким вредностима као и обезбеђење да се понашање свих управљачких нивоа и запослених усагласи са овим вредностима. То подразумева понашање које превазилази писана правила и процедуре. Ово из разлога што програм пословне етике, сам по себи, не штити предузећа од несупеха. Он скенира организациону културу и открива могуће изазове и шансе, те у складу са тим развија будуће смернице.

Добра организациона култура резултат је етичког кодекса понашања, дисциплине, посвећености и истрајности да се остваре вредности као и усмерености ка потрошачима и осталим кључним интересним групама. “Без јаке етичке организационе културе може се скренути са правог пута због притиска који често постоји у организацији како би се профит максимизирао и повећала вредност акција, а услед похлепе која постоји у многим предузећима.”<sup>65</sup> Јака организациона култура јесте снага предузећа којом се остварује пословни успех. Ипак, истраживања показују како је за успех предузећа потребна организациона култура која је не само јака већ и адаптабилна, тј. способна да препозна промене у окружењу и да се истим прилагођава.

Добра организациона култура даје пословне резултате онда када менаџмент предузећа подстиче креативност, знање и позитивну енергију. У тако креираној култури пословања сви морају бити део целине, те подједнако укључени у реализацији дефинисаних вредности. У оваквим организацијама је добробит запослених на првом месту а организација рада је искључиво орјентисана на остваривање задатака. Широј јавности добро је познато предузеће Енрон, као типичан и у литератури често наглашаван пример неетичке организационе културе која је искључиво орјентисана према профиту. Симс и Биркман (*Sims, Birkmann*) су описали Енронову етику као: “Крајња супротност између речи и дела, између обмањујуће сјајне фасаде и покварене структуре која се налази иза ње.”<sup>66</sup>

Да би организациона култура била на задовољавајућем нивоу а тиме и допринела успешности пословања, потребно је остварити позитивну социјалну интеракцију. То значи да се у предузећу остварује поверење међу запосленима као и дистрибуција знања потребног за реализацију постављених циљева. Успешна предузећа

<sup>63</sup> Koletnik, F., Korošec, M. K. (2011): “Etički prihvatljiv menadžment (upravljanje etički prihvatljivim djelovanjem preduzeća)”, *Financing – Naučni časopis za ekonomiju*, Banja Luka, Brčko: Finrar d.o.o., Banja Luka i Financing d.o.o., Vol. 2, No. 3, str. 17.

<sup>64</sup> Šapić, S., Erić, J., Stojanović-Aleksić, V. (2009): “Uticaj organizacione i nacionalne kulture na prihvatanje organizacionih promena: Istraživanje u srpskim preduzećima”, *Sociologija- Časopis za sociologiju, socijalnu psihologiju i socijalnu antropologiju*, Beograd, Vol. 40, No. 4, str. 401.

<sup>65</sup> Mintz, S. (2012): “What are the Qualities of a Successful Leader?”, 14. јануар, *workplaceethicsadvice.com* [Blog]. Доступно на: <http://www.workplaceethicsadvice.com/2012/01/what-are-the-qualities-of-a-successful-leader.html>, преузето: 13.05.2015.

<sup>66</sup> Sims, R.R., Brinkmann, J. (2003): “Enron ethics (or: Culture matters more than codes)”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, No. 3, p. 243. Према: Nguyen, S. (2011): “Creating an ethical organizational culture”, *Workplace Psychology*, 14. фебруар. Доступно на: <http://workplacepsychology.net/2011/02/14/creating-an-ethical-organizational-culture/>, преузето: 14.05.2015.

углавном имају снажну организациону културу која је флексибилна и која утиче на повећање мотивисаности запослених и решавање конфликта. Самим тим, обезбеђује се ефикасност координације пословних одлука и извршавање задатака. Истраживања показују да успешна предузећа која промовишу одређене вредности у организацији остварују социјалну енергију и мотивацију чиме се утиче на позитивне ставове и понашање потрошача.<sup>67</sup>

У чланку објављеном у Форчун магазину (*Fortune Magazine*) пише: “Сваки идиот са јаким стомаком може зарадити новац на брзину, понекад много новца, снижавањем трошкова и злоупотребом потрошача, запослених и репутације предузећа. Али је очигледно да то није начин остваривања профита на дужи рок. Начин да се то уради је креирање вредности тако да потрошачи неће ни помислити да траже новог снабдевача. Наиме, идеја је да се изгради систем вредности заснован на супериорним производима, услугама, тимском раду, продуктивности и кооперацији са купцима.”<sup>68</sup> Предузећа која су била орјентисана на производ сада се усмеравају на потрошаче. Постало је евидентно да су носиоци промена она предузећа која развијају организационе вредности у предузећу које су подстицајне за остваривање квалитета и успеха у пословању. Улога менаџмента, према томе, огледа се у осигуравању квалитета производа и услуга адекватном контролом понашања запослених наметањем одређених културних вредности, веровања и норми. Тако се одређено етичко понашање може очекивати услед награђивања запослених који поштују организационе вредности и чији је интегритет у складу са вредностима предузећа. Поред тога, дисциплиновањем оних који доносе погрешне одлуке може служити за пример свима у предузећу. Веома је важно да се приликом селекције кандидата води рачуна о њиховом интегритету и поштењу.

Потоје они који сматрају како је права реткост да извршни директори разумеју етичку културу у организацији.<sup>69</sup> Верује се да што се више иде ка врху хијерархије то је слика организационе културе лепша и мање реална.<sup>70</sup> Ово из разлога што директори не располажу реалним информацијама и често последњи сазнају лоше вести. У тако конципираним условима пословања потребно је предузети мере у виду интервјуа, организовања фокус група или спровођењем анкета како би се дошло до реалних показатеља.

Данијел Големан у својој књизи Социјална интелигенција (*Social Intelligence*), сматра како постоји емотивна економија у којој успех пословања зависи од перформанси људског капитала.<sup>71</sup> Дошло је време када људски фактор одређује

<sup>67</sup> Mihajlović, D., Ristić, S. (2006): *Menadžment: ljudska strana*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka. Према: Čizmić, S., Višacki, T. (2009): "Povezanost individualnih vrednosti i organizacione kulture kao prediktor zadovoljstva poslom zaposlenih u vojnoj sredini", *Vojno delo*, No. 3, str. 220.

<sup>68</sup> Teal, T. (1996): "Not a Fool, Not a Saint", *Fortune*, 11. новембар. Према: Trevino, L., Nelson, K. (2010): *op. cit.*, pod 46, p. 347.

<sup>69</sup> Trevino, L. K., Brown, M. (2004): *op. cit.*, pod 41, p. 78.

<sup>70</sup> Trevino, L. K., Nelson, K. (1988): *Moral mazes: The world of corporate managers*, New York: Oxford University Press. Према: Trevino, L. K., Brown, M. (2004): *op. cit.*, pod 41, p. 78.

<sup>71</sup> Berghofer, D., Schwartz, G. (n.d.): *op. cit.*, pod 40.

важност и конкурентност савременог предузећа. Ма колико предузеће остварује добре пословне резултате, оно мора стално да унапређује интерно пословно оружење јер ће се у супротном створити дисфункционална организација која ће подстицати нежељено понашање у предузећу. Уколико постоји слаба организациона култура, менаџери морају усмераваати понашање запослених према строго дефинисаним правилима и процедурама. Самим тим, умањена је шанса за иновирањем јер се сва пажња усмерава ка решавању конфликтних ситуација како би се обезбедила сарадња међу запосленима. Таква конвенционална култура одликује се ригидним правилима понашања и врло често је контрапродуктивна јер долази до пружања отпора запослених. Запослени немају иницијативе, стриктно се понашају према датим упутствима а индивидуална одговорност није освешћена.

Земље у развоју имају слабије развијену пословну етику од развијених земаља запада. Ово из разлога што је култура једне земаље веома специфична те одређује и организационо понашање предузећа. Тако је на пример, у Америци или Канади непристојно донети поклон на првом састанку те се такво понашање може протумачити као мито. У Јапану је непристојно не донети поклон. Модерно пословање сусреће се са различитим организационим културама чак и код предузећа која припадају истој делатности. Док код ИБМ-а етички кодекс понашања налаже строго формалност ношење одела и изгланцаних ципела, у Еплу (*Apple*) се негује тзв. опуштени стил (*casual*) одевања где је прихватљиво доћи у фармеркама, мајици и патикама.

Ефективна организациона култура треба стимулисати етичко понашање и обезхрабрити неетичко понашање. Остварење унапред дефинисаног циља зависи од препознавања важности етичких перформанси пословања којима се утиче на репутацију предузећа. Добра репутација је увек пожељна и може се рећи да је витална имовина предузећа која треба стално да се одржава. Добра репутација значи добро интерно окружење у коме се обезбеђује едукација и тренинг запослених. На тај начин ствара се организациона култура у којој запослени знају да је у реду да постоје етичке дилеме као и да могу питати надређене за помоћ у њиховом решавању.<sup>72</sup> Едукација о етици не сме се ослањати само на теоријско знање и дефиниције о етици. Запосленима се мора приближити ова материја како би развили критичко размишљање и пренеле основне вредности интегритета. Ако су запослени упознати са вредностима за које се менаџмент залаже и уколико руководство предузећа демонстрира примерене стилове понашања онда ће доносити одлуке које ће подржавати такво понашање. Само на тај начин осигурано је дугорочно остваривање високих пословних резултата.

### 1.3. НАЈЧЕШЋИ ЕТИЧКИ ПРОБЛЕМИ У САВРЕМЕНОМ ПОСЛОВАЊУ

Етика је врло важан сегмент у пословању што показује искуство неких великих предузећа чији је менаџмент имао огромну амбицију и интелигенцију, али не и морални компас. Под великим притиском обавеза, успех предузећа данас је условљен пословном

<sup>72</sup> Joseph, J. (2000): *Ethics in the Workplace*, The center for Association Leadership, October. Доступно на: <http://www.asaecenter.org/Resources/articleDetail.cfm?ItemNumber=13073>, преузето: 08.04.2015.

етиком која представља оквир у коме норме етичког понашања нису уобличене у једнствену целину. Њихов се садржај исказује путем писаних правила која нису гарант за етичко понашање. Поред тога, у пракси се често дешава да повећани интерес за пословну етику не значи нужно и етичко понашање у предузећу. Ипак, суочена са измењеном реалношћу услед дубоких економских, технолошких и друштвених промена, готово сва предузећа поштују основне принципе етичког пословања који се заснивају на кључним вредностима друштва. На тај начин показује се посвећеност предузећа правим вредностима. Препознати важност примене и поштовања дефинисаних етичких принципа представља тек почетни ступањ примене пословне етике у пословању. Познати етичар Мајкл Џозефсон (*Michael Josephson*), идентификовао је 12 етичких принципа у пословању међу којима су:<sup>73</sup>

1. Искерност
2. Интегритет
3. Испуњавање обећања
4. Лојалност
5. Бити фер у свему
6. Брига за друге
7. Поштовање других
8. Поштовање закона
9. Посвећеност изузетности
10. Лидерство
11. Репутација и морал
12. Одговорност

Обављајући свакодневне пословне активности сви запослени се могу наћи пред бројним недоумицама и етичким дилемама. Како поштовање закона само по себи није довољно, ови принципи етичког пословања представљају у неку руку смернице у случају етичких дилема. Она додатно појашњавају правила која треба поштовати како би се остварило етичко пословно понашање. Познато је да не постоје одговори на све недоумице. Ипак, посвећеност предузећа пословној етици, кроз инсистирање на поштовање етичких принципа, омогућава запосленима осећај поноса што су део тима који етуку вреднује врло високо.

У свакодневном пословању, менаџмент предузећа се непрестално сусреће са морално проблематичним ситуацијама, тј. етичким дилемама. Наиме, често се поставља питање да ли је одређена одлука морално исправна или не. Предузеће за производњу и дистрибуцију електричне енергије Енмакс (*ENMAX Corporation*), у свом приручнику о

---

<sup>73</sup> Josephson Institute of Ethics. Доступно на: <http://josephsoninstitute.org/business/blog/2010/12/12-ethical-principles-for-business-executives/>, преузето: 24.04.2015.

принципима пословне етике наводи како у недоумици свако треба поставити себи следећа питања:<sup>74</sup>

1. Да ли је законито?
2. Да ли је етички исправно?
3. Да ли бих желео да други знају да сам то урадио?
4. Како бих се осећао да се моја одлука објави у новинама?
5. Шта бих мислио о себи да то урадим?
6. Како бих саветовао своје дете или пријатеља у сличној ситуацији?

Ова питања могу помоћи у исправној процени одређене ситуације. Уколико је било који од одговора негативан, одлука која је донешена или која се намерава донети није етична. Овим упитником покушава се анализирати дилема и донети одлука тако што ће се проблему приступити са више различитих аспеката.

Динамични пословни процеси у 21. веку имају за резултат испољавање све бројнијих лоших страна пословних активности. Данас се готово сва предузећа, као етички субјекти који брину за запослене, потрошаче, добављаче, власнике капитала и ширу друштвену заједницу суочавају са етичким проблемима. Проблеми који се најчешће јављају тичу се менаџмента људских ресурса као и етичких одлука у маркетинг комуницирању и производњи.<sup>75</sup>

Брига о запосленима један је од најважнијих аспеката пословања. Квалитетним управљањем запосленима обезбеђују се услови рада у којима се поштују људска права, остварује равномерни третман свих запослених, заштита на раду и континуирана едукација.

Интереси запослених штите се законом којим се регулишу права и обавезе послодаваца и запослених. Тако је законом забрањена дикриминација по било ком основу, сексуално узнемиравање, мобинг, неоправдано и неплаћено прековремено радно време, рад деце или необично тешки послови. Етичко понашање предузећа подразумева регрутовање радне снаге различите верске, културне или националне припадности, бригу о заштити здравља, плаћање свим радницима једнако за исту врсту посла са истим квалификацијама као и поштовање права радника при запошљавању, унапређењу и отпуштању.

У савременим условима пословања све више се обраћа пажња на злоупотребу моћи предузећа. Често се говори о нарушавању приватности запослених услед неоправданог и прекомерног сакупљања података о запосленима, надзора над електронском поштом и телефонским комуникацијама као и видео надзора. Овај јаз настаје зато што закон не иде у корак са технологијом и све више се повећава како

<sup>74</sup> [https://www.enmax.com/LegalSite/Documents/ENMAX\\_Principles\\_Business\\_Ethics.pdf](https://www.enmax.com/LegalSite/Documents/ENMAX_Principles_Business_Ethics.pdf), преузето: 24.04.2015.

<sup>75</sup> Carroll, A. B., Buchholtz, A. (2008): *op.cit.*, pod 2, p. 403.

технологија напредује.<sup>76</sup> Још је 1816. године, бивши председник САД-а, Томас Џеферсон (*Thomas Jefferson*), у једном свом писму навео: "Са променом околности, и институције се морају унапредити како би држале корак са временом." Иако је извесна контрола запослених неминовна и пожељна, она мора бити у складу са унапред дефинисаним правилима послодавца. Међутим, свакако је тешко одредити границу између права послодавца да надгледа рад запосленог и право на приватност запосленог. Неке земље, попут Финске, ова питања су регулисала законом како би заштитиле права радника.

Данас је јавност све више заинтригирана звиждачима или узбуњивачима (*whistle blowers*). Наиме, реч је о запосленима или бившим запосленима који пријављују неетичко понашање у пословању. Свако предузеће које држи до етичких принципа у пословању требало би реаговати те исправити настале проблеме. Међутим, реалност је нешто другачија. Често се дешава да менаџмент оптужује "звиждаче", оправдавајући извесно понашање у предузећу. Запослени постају фрустрирани уколико се њихове пријаве игноришу и управо ови запослени најчешће постају звиждачи. С друге стране, живот звиждача постаје све тежи. Уколико не добију отказ, дају им се најтежи послови или им се уопште не додељују радни задаци. Често имају разне психолошке проблеме који се све више погоршавају (поремећај сна, ноћне море, хронични умор, стес, раздражљивост итд.). Предузећа чија култура пословања охрабрује пријављивање недоличног понашања може идентификовати потенцијалне проблеме пре него што постану реални.<sup>77</sup>

Како су звиждачи актуелна тема у савременим условима пословања, постоје врло контрадикторна мишљења о њима. Тако многи данас сматрају да су звиждачи незадовољни и фрустрирани запослени који се свете предузећу због лоше плате и личног незадовољства. С тим у вези, често их називају цинкарошима, издајницима или пацовима.<sup>78</sup> Звиждачи су често популарна тема и у свету филма, чија се прича заснива на фикцији или истинитим догађајима а међу којима су: Ерин Брокович (*Erin Brokovich* - 2000), Фирма (*The Firm* - 1993), Мајкл Клејтон (*Michael Clayton* - 2007), Доушник (*The Informant* - 2009), итд.

Пословна етика је темељ поверења за дугорочни успех у пословању. Предузећа која се неетички понашају требају знати како ће такво пословање скупо коштати предузеће. У том смислу, важно је напоменути значај маркетиншке етике која треба бити дугорочног карактера како би осигурала развој предузећа. Проблеми етике везани за маркетинг истраживања односе се на анонимност испитаника, манипулацију података као и довођење испитаника у непријатну ситуацију. Проблеми који се тичу производа најчешће се односе на безбедност и квалитет, збуњујућу амбалажу или лажне тврдње приликом рекламирања одређених производа. Тако на пример, често се

<sup>76</sup> Wadhwa, V. (2014): "Laws and Ethics Can't Keep Pace with Technology", *MIT Tehnology Review*, 15. април. Доступно на: <http://www.technologyreview.com/view/526401/laws-and-ethics-cant-keep-pace-with-technology/>, преузето: 07.05.2015.

<sup>77</sup> Ketz, S. (2014): "2014 - The Year Of The Whistleblower", *Forbes Magazine*, 01. август. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/theemploymentbeat/2014/01/08/2014-the-year-of-the-whistleblower/>, преузето: 05.05.2015.

<sup>78</sup> Jaynes, M. (1995): "When to Rat on the Boss", *Fortune Magazine*, 02. октобар, р. 83. Према: Đurić-Kuzmanović, T. (2008): *op. cit.*, pod 34, str. 7.

дешава да произвођачи прехранбених производа обмањују потрошаче у погледу сировинског састава. Или, у рекламама козметичких кућа често се потенцирају ефекти попут густе косе, пуних усана, витког тела, затегнутог лица, дугих трепавица итд. Жене тако, у жељи да изгледају млађе и лепше, често поверују оваквим рекламама и купују производе. Маркетиншки стручњак Сет Годин (*Seth Godin*) једом је напоменуо како су многе ствари истините управо зато што људи у њих верују. ‘’Ако верујемо да је скупља крема боља, онда и јесте. Уколико купимо крем једног произвођача и схватимо да нам не одговара, трагаћемо за идеалном, можда ће следећа бити боља. Нећемо одустати. Зато се свакодневно појављују нови производи на тржишту, са ‘’побољшаном формулом’’.<sup>79</sup>

Потрошачи који временом схвате неетичке маркетиншке активности појединих предузећа оштро осуђују и одбијају даље пословање са њима. Предузеће које маркетиншким активностима обмањује потрошаче може изгубити не само верне купце већ се суочити и са тужбама суду и новчаним казнама.<sup>80</sup> Нека истраживања показују како су потрошачи спремни да купују исти производ по већој цени од продавца који имају добру репутацију.<sup>81</sup> Ову тврдњу доказује *online* аукциони сајт Ибеј (*eBuy*) где је поверење пресудно у избору и куповини производа, а које се стиче временом и препорукама.

Према неким теоретичарима, треба се посветити посебна пажња подручјима која су најпогоднија за обмане у оглашавању. Тако на пример треба нарочито пратити понашање рекламних агенција којима су циљна група деца, рекламирање легалних порока попут алкохолних пића и цигарета, стереотипе на расној, родној и верској основи, рекламе са сексуалним конотацијама итд.<sup>82</sup> Свакако, предузеће је одговорно за производе које продаје потрошачима. Међутим и потрошачи имају обавезу да се информишу о производима и услугама које купују, а те информације требају бити лако доступне свима.<sup>83</sup>

Циљ сваког савременог предузећа је да успостави дугорочне односе сарадње са добављачима који су посвећени одговорном пословању и одрживом развоју. Предузеће које је посвећено етичком пословању очекује од својих запослених и од добављача да покажу подједнаку посвећеност моралним, правним и етичким стандардима. С друге стране, када предузеће остварује добре односе сарадње са добављачима посматрајући их као вредну имовину, оба партнера могу остварити сарадњу базирану на *win-win* стратегији. Многа предузећа имају истакнута правила понашања за добављаче која

<sup>79</sup> <http://fashionvila.com/kozmeticke-lazi/>, преузето: 30.04.2015.

<sup>80</sup> Soče-Kraljević, S., Soče, I. (2010): "Истраживање улоге и значења етике у маркетиншким одлукама медија", *Informator*, Vol. 43, No. 2, str. 151.

<sup>81</sup> Bowie, N.E., Schneider, M. (2011): *Business ethics for dummies*, Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc., p. 255.

<sup>82</sup> Hyman, M. R., Tansey, R., Clark, J. W. (1994): "Research on Advertising Ethics: Past, Present, and Future", *Journal of Advertising*, Vol. 23, No. 3, September, p. 5.

<sup>83</sup> Krkač, K. (2007): *op. cit.*, pod 31, str. 343.



садрже смернице за процену и избор добављача. Тако на пример, немачки произвођач лекова Бајер (*Bayer*), од добављача очекује следеће:<sup>84</sup>

- Пословни интегритет. Добављачи не смеју толерисати ни један вид корупције и проневере. Не смеју нудити нити примати мито као и да запосленима у Бајеру нуде поклоне нити било коју врсту личне користи које могу произаћи из односа са добављачима.
- Поштено надметање. Од добављача се очекује да искључиво послују у складу са правилима поштеног надметања.
- Приватност и права интелектуалног власништва. Подаци се морају користити искључиво на примерен начин. Приватност и права интелектуалног власништва запослених и свих пословних партнера морају бити заштићени.
- Утврђивање спорних питања. Добављачи морају осигурати својим запосленима могућност да изнесу спорна питања као и да пријаве сваки облик незаконитог пословања. С тим у вези, потребно је ургентно предузети корективне мере.
- Добробит животиња. Ако се од стране добављача примењују испитивања на животињама, треба тражити алтернативна решења или испитивања сводити на најмању могућу меру.
- Од добављача се очекује да поштују забрану дечјег рада, слободан и недискриминаторан избор запослених, сигурност процеса и производа, да осигурају здраво и безбедно радно окружење, да поштују прописе о квалитету и сигурности друштвене заједнице, очување ресурса, заштита климе итд.

Дакле, од добављаче се очекује да се придржавају истих стандарда којих се и предузеће држи и поштује. Јер неетичко понашање добављача може угрозити репутацију предузећа а самим тим и његов профит.

Етичко пословање подразумева и поштовање и одговорност према власницима капитала у циљу заштите њихових права и улагања. Предузеће чији запослени воде рачуна о интересу предузећа, штите и правилно користе његове ресурсе и информације и уредно воде финансијску евиденцију, уједно стварају вредност за власнике капитала. Тако предузеће за производњу освежавајућих пића Пепси (*Pepsico*), у свом глобалном кодексу понашања наводи следеће одговорности према власницима капитала:<sup>85</sup> пословне књиге сваког предузећа морају бити уредне и комплетне; строго је забрањено фалсификовање, намерно изостављање или погрешно приказивање било које информације о предузећу; све настале финансијске трансакције морају бити истините и потпуне. Само на тај начин могуће је отворено приказивање чињеница. С тим у вези, потребно је транспарентно извештавање о пословању предузећа. Ресурси предузећа морају се правилно користити, штитити од крађе, злоупотребе, губитака и оштећења.

<sup>84</sup> [http://www.bayer.hr/static/documents/Supplier\\_Code\\_of\\_Conduct.pdf](http://www.bayer.hr/static/documents/Supplier_Code_of_Conduct.pdf), преузето: 01.05.2015.

<sup>85</sup> [https://www.pepsico.com/docs/album/global-code-doc/Serbian\\_GCOC\\_2014.pdf](https://www.pepsico.com/docs/album/global-code-doc/Serbian_GCOC_2014.pdf), преузето: 01.05.2015.

Подаци о предузећу и пословним партнерима се морају третирати као поверљиви и осетљиви. Јавно обелодањивање информација о предузећу допуштено је само портпаролу предузећа а у складу са правилником за комуникацију с медијима, јавне наступе и објављивање информација. Сви запослени могу слободно да говоре о предузећу али је само портпаролу дозвољено јавно коментарисање извештаја и осетљивих стратешких питања и информација у вези клијената.

Етички проблеми са којима се менаџмент и запослени свакодневно суочавају постају све чешћи. Понекад је веома тешко сакрити од јавности етичке проблеме који све више погађају многе друштвене аспекте. Важно је да сви запослени у предузећу буду свесни својих поступака те исте детаљно процењују и анализирају. Потребно је едукацијом и свакодневном применом моралних начела унапредити пословање и што је могуће више елиминисати етичке дилеме. У случају недоумица потребно је поставити питања и затражити савет од пословних сарадника или стручне помоћи. Врло је битно да запослени слободно говоре без страха од последица и слободно постављају питања. На тако постављена питања најчешће одговарају чланови етичког одбора предузећа.

Индустријски развијене земље су одавно схватиле значај етике у пословању за разлику од неразвијених земаља међу којима је и Србија. Тако је у већини земаља у развоју још увек присутно лажно приказивање пословних резултата, некоректан однос према заинтересованим странама, издавање пословних тајни, саботажа у раду, склапање штетних пословних аранжмана, толерисање незаконитог рада, подстицање на бојкот и нерад итд. С тим у вези, потребно је што више говорити о пословној етици и њеном значају као и етичким проблемима са којима се сва предузећа суочавају. На крају, потребно је обезбедити да сви успостављени механизми буду ефективни и реализују своју намену.

## 1.4. ПОСЛОВНА ЕТИКА У ГЛОБАЛНОМ ПОСЛОВАЊУ

Савремени трендови у пословању намећу потребу за изградњом међународних односа сарадње који се темеље на етичким принципима. Пословање на глобалном тржишту подразумева привредну арену у којој опстају она предузећа којима су професионалност, иновативност и улагање у развој главни параметри опстанка. Тако се дугорочно гледано, конкурентска предност може остварити и захваљујући посвећености етичким питањима у међународном пословању. Континуелна посвећеност енергичној, законитој и етичкој конкуренцији треба постати део свакодневне пословне праксе.

Нови услови пословања на глобалном тржишти захтевају поштовање културне различитости ради успостављања пословних односа који ће као крајњи циљ имати остварење очекивања свих заинтересованих страна. У том смислу од велике је важности и поштовање законске регулативе неопходне за професионално деловање на међународном тржишту. Закон о конкуренцији се примењују у готово свим земљама света. Кршењем овог закона има за последицу озбиљне санкције које се могу наметнути предузећу, а у неким случајевима следи и дисциплинска одговорност појединца.

У циљу смањења глобалног сиромаштва и унапређења услова живота и рада неразвијених подручја света, настао је међународни покрет за праведну трговину (*Fair Trade*). Праведна или фер трговина је поштени трговински споразум између произвођача и купаца којом се промовише друштвено одговорно и етичко пословање у трговинским односима. Овај концепт подразумева односе пословања у којима се производи земаља у развоју откупљују за даљу продају по поштеној цени. На тај начин је произвођачима из неразвијених земаља омогућена конкурентност и одрживост. Сваки производ праведне трговине мора имати ознаку сертификационог тела Међународне организације за праведну трговину (*Fair Trade Labeling Organization International*) којим се потврђује остваривање трговинских односа по међународним стандардима. Производи који су најчешће предмет праведне трговине су шећер, кафа, какао, памук, банане, чај, вино, сокови итд. Ова организација послује под слоганом “Можете нам веровати јер ми не верујемо никоме”.<sup>86</sup>

Суштина остваривања оваквих односа је дугорочна партнерска сарадња. У многим земљама и поред настојања да се поштују етички стандарди у међународној размени постоји разлика у заступљености ових производа у трговинским ланцима. Тако на пример, у Швајцарској је свака друга банана означена овим сертификатом, у Великој Британији ови производи имају 25-30% учешћа у продаји, док је у Немачкој њихова заступљеност свега 1,25% и најчешће се односи на кафу.<sup>87</sup> Међународна организација за праведну трговину (*Fair Trade International - FLO*) објавила је да продаја производа са овим сертификатом расте из године у годину. За сада је британски супермаркет Сеинсбери (*Sainsbury's*) водећи малопродавац *fair trade* производа.

Праведном трговином промовише се и подржава одрживи развој локалних заједница, осигурава бољи услови пословања и трговине и обезбеђују социјална права маргинализованих произвођача и радника. Ово је изузетна прилика да потрошачи учествују у унапређењу друштвених односа и екосистема. Према истраживању Глобалне сцене (*GlobeScene*) које је спроведено 2013. године на узорку од 10.000 испитаника из 17 различитих земаља, чак 6 од 10 потрошача препознаје ознаку праведне трговине.<sup>88</sup> Истраживање Међународне организације за праведну трговину (*Fair Trade Labeling Organization International*) показало је да више од 7.5 милиона људи широм света има неку корист од праведне трговине.<sup>89</sup> То су углавном произвођачи, радници и њихова породица као и корисници инфраструктуре која је изграђена захваљујући новцу који се издваја за ову намену у појединим локалним заједницама. Тако се део зараде ових производа улаже у локалне заједнице неразвијених општина земаља у развоју. Све то заједно даље доприноси побољшању услова рада, производње и економије друштва као целине.

<sup>86</sup> Matejčić, B. (2010): “Poštena trgovina je dobra moda”, *Poslovni dnevnik*, 25. март. Доступно на: <http://www.poslovni.hr/after5/postena-trgovina-je-dobra-moda-143324#>, преузето: 27.04.2015.

<sup>87</sup> Kinkartz, S., Talijančić, L. (2011): “„Pravedna trgovina“ u Njemačkoj još uvijek iznimka”, *Deutsche Welle*, 16. август. Доступно на: <http://www.dw.de/pravedna-trgovina-u-njema%C4%8Dkoj-jo%C5%A1-uvijek-iznimka/a-15317652>, преузето: 27.04.2015.

<sup>88</sup> Bowie, N. E., Schneider, M. (2011): *op. cit.*, pod 81, p. 295.

<sup>89</sup> *Ibid.*

Повећањем свести потрошача о значају праведне трговине повећаваће се и удео асортимана ових производа у трговинским ланцима и то не само за прехранбене већ и непрхранбене производе. Потребно је да већи број велетрговина има сопствену марку заштићену овим сертификатом. На тај начин могу се исправити недостаци у међународном пословању. Ипак, ово је врло спора тенденција. Истраживање за посебно издање Еуробарометар 421 „Европска година за развој – ставови грађана ЕУ-а о развоју, сарадњи и помоћи“, показује како је половина грађана ЕУ спремна да плати више за производе који имају сертификат *fair trade* трговине.<sup>90</sup> Ови подаци потврђују МОРИ истраживање спроведено 2001. године где 46% испитаника тврди како би платило више за етичке производе.<sup>91</sup>

Ипак, примена концепта праведне трговине не представља довољну меру за побољшање економског положаја економски неразвијених земаља. Највеће злоупотребе дешавају се у трговини какаом и чоколадом јер се у тој области најчешће среће експлоатација дечјег рада.<sup>92</sup> Потребна је сарадња и комуникација свих институција, грађана из свих сектора друштва као и политичка подршка која ће се развијати у смеру измене закона у пољопривреди, трговини и развојној политици. С тим у вези, на Светском економском форуму 1999. године, а на основу предлога тадашњег генералног секретара Уједињених нација Кофи Анана, основан је Глобални договор (*UN Global Compact*). На сајту Глобалног договора пише како је ова иницијатива добровољно приступање предузећа, академске заједнице, цивилног сектора, градова и општина као и синдикалних удружења. Намера је да се кроз праксу исказе посвећеност усаглашавању активности са десет универзалних принципа који се тичу људских права, родних права, заштите животне средине и борбе против корупције. Наводе се следећи принципи Глобалног договора:<sup>93</sup>

1. Подржавање и поштовање међународно признатих људских права.
2. Неучествовање у кршењу људских права.
3. Подржавање права на слободно удруживање и права на колективно преговарање.
4. Елиминисање принудног рада и присилног рада.
5. Елиминисање дечјег рада.
6. Елиминисање дискриминације у вези са запошљавањем и избором занимања.

<sup>90</sup> European Commission (2014): *Special Eurobarometer 421 "The European Year for Development – Citizens views on development, cooperation and aid"*, European Union, p. 42. Доступно на: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_421\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_421_en.pdf), преузето: 24.05.2015.

<sup>91</sup> De Pelsmacker, P., Driesen, L., Rayp, G. (2005): "Do Consumers Care about Ethics? Willingness to Pay for Fair-Trade Coffee", *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39, No. 2, p. 364.

<sup>92</sup> Међународни фонд за децу и омладину (UNICEF - *United Nations International Children's Emergency Fund*) је током последњих година акценат ставио на унапређењу здравствене заштите деце као и спречавање било ког облика експлоатације деце. Велики успех постигнут је оснивањем Конвенције о правима детета. Овај међународно признати инструмент поштује се у готово свим земљама света.

<sup>93</sup> Глобални договор. Доступно на: <http://www.ungc.rs/globalni-dogovor/>, преузето: 03.05.2015.

7. Предузимање мера предострожности у вези са животном средином.
8. Одговорно пословање према животној средини.
9. Охрабрење развоја и ширења технологија које чувају животну средину.
10. Учествовање у борби против корупције у сваком смислу, укључујући изнуде и проневере.

Глобални договор представља највећу светску грађанску иницијативу којом се подржава и подстиче друштвено одговорно пословање. Ова добровољна волонтерска активност има за циљ пре свега, поштовање десет наведених принципа као и спровођење акције подршке циљевима Уједињених нација попут Миленијумских развојних циљева. Ови принципа заправо представљају смернице које чланицама омогућавају да се одговорно понашају као и да изаберу партнера који се понаша на сличан начин. Самим тим, Глобални договор представља оквир за размену стручног знања, искустава и унапређење пословне праксе предузећа чланица Глобалног договора. О значају ове иницијативе говори и податак да су данас потписници овог договора око 5.300 чланова из више од 130 земаља света.

Обавеза чланова Глобалног договора је да након две године од датума приступања овој иницијативу поднесу извештај о напретку (*Communication on Progress – COP*), а у вези примене ових десет принципа. Припрема годишњих извештаја на тај начин представља уједно и прилику да се оцени степен испуњености унапред дефинисаних циљева, унапреде методе еволуације и обезбеди мерење резултата. Придруживањем што већег броја чланова појединих земаља стиче се боља репутација држава у свету, боље представљање развојних потенцијала а самим тим и могућност за привлачење иностраних инвестиција.

Данас су предузећа свесна изазова као што су кршење људских права и непоштовање бројних законских регулатива, те је потребно додатно ангажовање како би се овакви проблеми свели на минимум. Бити етичан не значи само пословати на прави начин, већ како се понашати када ствари крену наопако. С тим у вези, врло је важно поштовати закон и прописе у вези са пословањем. Кршење било ког закона може имати озбиљне последице како за предузеће тако и за одговорне појединце. Она предузећа чије је пословање укључено у међународну трговинску размену морају бити упозната са свим домаћим и иностранима законским регулативама, те да их се константно придржавају. Овде се, пре свега, има на уму закон о увозу и извозу, одредбе о спречавању бојкота, санкције које су на снази, трговински ембарго и поштовање антимонополског закона сваке земље.<sup>94</sup> Намера је да предузећа послују у складу са локалним законима и својим кодексом понашања. Према неким истраживањима, влада САД-а је у току 2009. године наплатила 21 милијарду долара од предузећа која су кршила етичке стандарде понашања.<sup>95</sup> Данас се све већи број влада понаша на сличан начин, схватајући важност пословне етике на светском тржишту.

<sup>94</sup> <http://www.ericsson.com/res/thecompany/docs/corporate-responsibility/cobe/ericsson-cobe-2014-sr.pdf>, преузето: 06.05.2015.

<sup>95</sup> Jorgačević, J. (2010): "Čist obraz, dugo poslovanje", *Vreme*, 10. јун. Доступно на: <http://www.vreme.co.rs/cms/view.php?id=935241>, преузето: 19.05.2015.

Поштена конкуренција је основа савременог трговинског пословања и развоја демократског друштва. Такмичење на отвореном међународном тржишту подразумева фер односе уз енергичну и креативну тржишну борбу како би се остварило што већи профит. Фармацеутско предузеће Феникс (*Phoenix Group*), у свом кодексу понашања наводи како сви запослени морају бити посвећени поштеној конкуренцији.<sup>96</sup> Како би се осигурала поштена конкуренција треба се користити само легитимним средствима. Није дозвољено да се износе нетачне информације о конкуренцији или да се јавно подцењују производи и услуге конкурената. Такође, забрањена је злоупотреба пословне тајне конкурената. Информације о конкурентима могу се прикупљати искључиво законским путем (интернет или материјал и брошуре са семинара).

У циљу остваривања конкурентске предности на тржишту, законом се строго забрањује мито и корупција. Ове појаве су најприсутније у случајевима када постоји монопол као и велика дискрециона овлашћења у доношењу одлука, при чему су механизми за утврђивање одговорности и спровођење санкција готово невидљиви. Давање и прихватање позива или поклона може бити дозвољено али само ако је у границама унапред утврђених вредности и ако одговара природи посла.

Данас су вести препуне свакодневних објава о миту и корупцији у пословном свету широм света. Економске штете могу бити катастрофалне те Уједињене нације и остале међународне институције предузимају разноврсне мере у борби против мита и корупције. Мито и корупција су заступљене у готово свим друштвеним сферама, не само у међународној трговинској размени већ и у политици и државном сектору.

Према истраживању Организације за економску сарадњу и развој (*Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD*), мито углавном плаћају велика предузећа и то најчешће уз одобрење руководства.<sup>97</sup> Интересантан је податак који указује да је испитивањем више од 400 случајева широм света, утврђена умешаност у подмићивање предузећа и појединца код 40 земаља потписница Конвенције ОЕЦД у борби против подмићивања.

Приликом склапања уговора треба имати на уму све потенцијане сукобе интереса. Решавање сукоба интереса који настаје онда када се ремети доношење независног суда у најбољем интересу предузећа, мора се спровести на најпримеренији начин. Холандски концерн Хајнекен (*Heineken*), у свом кодексу понашања наводи чак: “Како бисмо промовисали транспарентност и очували углед, одређени су запослени обавезни подносити годишње извештаје о могућим сукобима интереса.”<sup>98</sup>

<sup>96</sup> Phoenix group (n.d.): *Kodeks ponašanja*, Zagreb: Phoenix Farmacija d.d, Phoenix Pharmahandel GmbH & Co KG. Доступно на: <http://www.phoenix-farmacija.hr/EasyEdit/UserFiles/Kodeks%20ponasanja.pdf>, преузето: 04.05.2015.

<sup>97</sup> EurActiv (2014): *Mito najčešće plaćaju velike kompanije uz znanje uprave*, 02. децембар. Доступно на: <http://www.euractiv.rs/eu-prioriteti/8112-mito-najee-plaaju-velike-kompanije-uz-znanje-uprave->, преузето: 04.05.2015.

<sup>98</sup> Heineken (2013): *Kodeks poslovnog ponašanja*. Доступно на: <http://www.theheinekencompany.com/~media/Websites/TheHEINEKENCompany/Downloads/PDF/Code%20of%20Business%20Conduct/2013/The%20Code%20of%20Business%20Conduct%20-%20Croatian.ashx>, преузето: 04.05.2015.

Комерцијална банка наводи следеће мере и радње за спречавање сукоба интереса:<sup>99</sup>

- ‘‘правилно обављање и одвојеност појединих послова са финансијским инструментима;
- дефинисање процеса рада, одвојеност задужења и разграничење одговорности запослених који извршавају налоге за рачун клијената;
- поделу дужности, надлежности и одговорности запослених, на начин којим се спречава сукоб интереса;
- адекватну информисаност о свим процедурама које су предмет примене;
- поступак спровођења унутрашње контроле;
- адекватан начин чувања и архивирања пословне документације и података.’’

Глобализација и динамична конкуренција постављају све озбиљније захтеве за доношење мудрих и етичких одлука у пословном преговарању. Пословање у међународним оквирима изложено је новим етичким изазовима те се намеће потреба за континуелно развијање етичких програма у међународном пословању. Поред тога, успех у глобалном пословању захтева добро познавање страног партнера (културу пословања, законску регулативу, бирократију, пословно окружење).

Пословањем на глобалном тржишту може се остварити додатна реализација пословних перформанси али је потребно адекватно познавање и разумевање правила понашања. Недостатак етичности има за последицу лоше економске резултате на дужи рок. Политичка нестабилност, честе промене закона и нестабилни друштвени амбијент пословања представљају највеће изазове глобалног пословања. Потребно је да се заједничким снагама пронађу ефикасни механизми којима ће се повратити поверење пословног света и јавности. А то је могуће постићи кроз сарадњу свих заинтересованих страна заједно са властима оних земаља које су укључене у међународној размени производа и услуга.

Задовољење потреба глобалног тржишта, те усаглашавање програма производње и пружања услуга, захтева стратешки приступ који ће се руководити етичким принципима у пословању. Данас већ постоје бројна мултинационална предузећа која су веома напредна у усклађивању прописа и етике. Ова предузећа су схватила како могу напредовати уколико обрате пажњу на начин понашања у пословању. Стога, за предузећа која желе да опстану на тржишту и остваре успех, послована етика више није избор већ императив.

<sup>99</sup> Комерцијална банка АД Београд (2012): *Pravila o sprečavanju sukoba interesa u odeljenju za brokersko dilerske poslove*. Доступно на: [http://www.kombank.com/pdf/pravila\\_sprecavanje\\_sukoba\\_interesa.pdf](http://www.kombank.com/pdf/pravila_sprecavanje_sukoba_interesa.pdf), преузето: 04.05.2015.

“У току своје професионалне каријере мораћете да донесете многе одлуке. Због тих одлука неке ствари ће добити, а неке ствари ће од вас узети - можда чак и ваш посао. Ипак, постоји једна ствар коју вам нико не може одузети, сем ако то сами не дозволите - а то је ваш интегритет”. Карл Скоглунд (*Carl Skooglund*)

“Врхунски квалитет, разумна цена и добра услуга само представљају улазницу на тржиште. Ипак, то вам није довољно за победу. Морате нешто измислити, јер ћете у супротном умрети.”  
Том Петерс (*Tom Peters*)

“Све што је битно није увек мерљиво, као што све мерљиво није увек битно.”  
Алберт Ајнштајн (*Albert Einstein*)



## 2. КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЈА ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

Предузећа не функционишу изоловано од друштва већ су њен саставни део, те као и друштво, уживају одређена права али имају и одређене одговорности. Самим тим, успех пословања предузећа умногоме зависи од услова и околности у којима раде. Како се све више наглашава улога и значај предузећа у широј друштвеној заједници, јасно је да предузећа морају преузети и одговарајућу врсту и степен одговорности у свом пословању. С тим у вези, друштвена одговорност предузећа развила се из идеје да циљ предузећа није само да доноси профит, већ да има и позитиван економски и еколошки утицај на средину у којој делује. “Предузећа су друштвене институције. Оно што раде, начин на који раде и улогу коју имају у друштву су врло важни... Могу се створити боље и јаче друштвене заједнице, као и унапредити услови пословања. Прилика која се нуди је фасцинантна.”<sup>100</sup> Отуда концепт друштвено одговорног пословања постаје све актуелнији, а менаџмент предузећа овом појму поклања све већу пажњу.

Развој савременог концепта друштвено одговорног пословања настаје са појавом глобализације током 80-их и 90-их година 20. века. Временом се развијају све интензивније промене односа који постоје између пословне и друштвене заједнице, при чему, предузећа која су се водила искључиво интересима власника капитала, постају мета друштвених покрета и шире друштвене јавности.<sup>101</sup> Тржишна стварност је уобличавала циљеве пословања. Негидовање и неповерење грађана према владама и предузећима постаје све израженије. Развија се свест потрошача о квалитету производа, јача концепт заштите људских права, а проблем екологије добија на значају. Предузећа нису могла и даље оправдавати своје пословање само профитабилношћу, нити се њихова одговорност могла ограничити само на власнике капитала већ и на испуњавање обавеза према осталим интересно-утицајним групама предузећа (стејкхолдера).<sup>102</sup> Тиме су предузећа постала “социализована.”<sup>103</sup> Наиме, менаџмент предузећа све чешће настоји да се бави проблемима друштва како унутар самог предузећа, тако и изван њега.

Чевнинг (*Chewning*) сматра да је предузеће друштвена институција коју треба посматрати попут осталих друштвених структура којима се задовољавају различите

<sup>100</sup> Innovation, Science and Economic Development Canada (2014): *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*. Government of Canada. Доступно на: [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSRIImplementationGuide.pdf/\\$file/CSRIImplementationGuide.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSRIImplementationGuide.pdf/$file/CSRIImplementationGuide.pdf), преузето: 21.05.2015.

<sup>101</sup> Krkač, K. (2007): *op. cit.*, pod 31, str. 438.

<sup>102</sup> Бабић, Ј. (2007): “Друштвена одговорност корпорација”, *Социолошки преглед*, Vol. 41, No. 4, Београд, стр. 445.

<sup>103</sup> Krkač, K. (2007): *op. cit.*, pod 31, str. 439.

друштвене потребе као што су породица, едукациони систем или верска институција.<sup>104</sup> Липке (*Lippke*) пак сматра, да се друштвене обавезе не требају игнорисати с обзиром да предузеће има моћ да контролише огромне финансијске, технолошке и људске ресурсе.<sup>105</sup>

Временом друштвена одговорност постаје атрактивна тема не само пословним заједницама већ и теоретичарима, активистима невладиног сектора, истраживачким центрима и институтима, фондацијама, медијима и ивестиционим фондовима. Ипак, у теоријским и пословним круговима не постоји јединствено виђење елемената које ово понашање укључује. Према Кркачу, “данас је појам друштвено одговорног пословања нешто о чему сви понешто знају, али општеприхваћене дефиниције још увек нема.”<sup>106</sup> Дефиниције друштвено одговорног пословања историјски су доста еволуирале, па се данас често у литератури може срести појам “друштвена одговорност”, “одрживи развој”, “корпоративно грађанство”, “пословна етика”. Сви ови појмови у суштини садрже управо идеју друштвено одговорног пословања. Упркос различитим приступима у дефинисању друштвено одговорног пословања, већина аутора се слаже око кључних ставова, од одговорности предузећа према друштву до стратешког усмеравања предузећа у овој области пословања.

Друштвена одговорност предузећа представља нову парадигму пословања којом се успоставља равнотежа између остваривања економских интереса предузећа и интереса очувања природних ресурса и заштите животне средине. Ширење концепта друштвене одговорности у свакодневним активностима предузећа постаје све више пракса водећих предузећа на тржишту. Промене, квалитет, флексибилност у пословању и способност менаџмента да одговори на постављене захтеве чине основу успешних и иновативних предузећа. Како би се имплементацијом концепта друштвено одговорног пословања остварила већа ефикасност у пословању, потребно је да друштвена одговорност постане део свакодневне пословне праксе предузећа, подразумевајући један стратегијски приступ. Предузеће мора успоставити равнотежу између финансијских, етичких и друштвених перформанси и балансирати потребе између различитих интересно-утицајних група. У складу са усвојеним друштвено одговорним политикама, многа успешна предузећа оптимално управљају циљевима у економској и социјалној сфери пословања. Тако Бен и Џерис (*Ben & Jerry's*), познати амерички произвођач сладоледа, вреднује и награђује своје запослене зависно од финансијских али и друштвених циљева које су у датом временском периоду успели да остваре.<sup>107</sup>

Друштвено одговорно пословно понашање може створити квалитетно окружење које ће дати подстицај иновацијама и креативности које су неопходне у решавању

<sup>104</sup> Chewning, R. C., Eby, J. W., Roels, S. J. (1990): *Business through the Eyes of Faith*, San Francisco, CA: Harper & Row. Према: Lantos, G. P. (2001): “The boundaries of strategic corporate social responsibility”, *Journal of Consumer Marketing*, MCB University Press, Vol. 18, No. 7, p. 599.

<sup>105</sup> Lippke, R. L. (1895): “Setting the Terms of the Business Responsibility Debate”, *Social Theory and Practice*, Volume 11, Issue 3, pp. 355-370. Према: Lantos, G. P. (2001): “The boundaries of strategic corporate social responsibility”, *Journal of Consumer Marketing*, MCB University Press, Vol. 18, No. 7, p. 599.

<sup>106</sup> Krkač, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str. 439.

<sup>107</sup> Lantos, G. P. (2001): “The boundaries of strategic corporate social responsibility”, *Journal of Consumer Marketing*, MCB University Press, Vol. 18, No. 7, p. 600.

великих друштвених изазова. Перципирање друштвене одговорности као релативно нове важне области пословања, омогућава изградњу добре репутације, привлачење нових инвеститора, повећање конкурентности на тржишту као и хармонизацију односа између интересно-утицајних група. Извршни директор највећег ланца кафетерија - Старбакс (*Starbucks*), Ховард Шулц (*Howard Schultz*), сагледава пословање у оквиру ширег контекста у коме треба више “веровати у себе и остати доследан правим вредностима”, те улагати у друштвено одговорне праксе иако конкуренција на томе штеди.<sup>108</sup> У турбулентном економском окружењу, потрошачи пажљиво троше свој новац, желе да буду детаљније информисани о производу и бирају брендове оних предузећа којима верују и са којима се идентификују. Од недавно је Старбакс (*Starbucks*) увео нови програм продаје дуготрајне шољице за кафу која кошта један долар. Потрошачу који донесе ову шољу у Старбакс, кафа се наплаћује 10 центи мање. Тиме је Старбакс (*Starbucks*) освојио потрошаче који воде рачуна о заштити животне средине, стекао позитивни публицитет, побољшао продају а тиме и профит.<sup>109</sup>

Савремени приступ концепта друштвено одговорног пословања ослања се на “ефективност” коју производ има за потрошаче, као кључном фактору креирања вредности. Предност се даје производима као што су мобилни телефон или компјутер, којима се олакшава или унапређује свакодневни живот потрошача. Тако је Стив Џобс (*Steve Jobs*), оснивач Епла (*Apple Inc.*), својом генијалношћу, пре него хуманошћу, освојио срца бројних конзументата савремене технологије.<sup>110</sup> Данас су конкурентни профитабилни производи предузећа који имају висок степен корисности за потрошача али и цело друштво. Новије истраживње највеће интегрисане комуникационе мреже у свету, Хавас групе (*Havas Media Labs*) наглашава ову тенденцију. Наиме, око 50.000 испитаника је навело предузећа која имају “смислен” концепт друштвене одговорности а међу којима су Икеа, Унилевер, Бимбо, Лирој Мерлин (*Leroy Merlin*) али и водећа предузећа информационах технологија као што су Самсунг и Сони (*Sony*). При том, како је нагласио директор Хавас групе, Умаир Хак (*Umair Haque*), то нису предузећа од којих се очекује одговорност у пословању. Потрошачи показују различите друштвене преференције, те савремена предузећа морају водити рачуна о начину трошења новчаних средства на рекламирање, тј. да се буџет за рекламу базира на економским али и друштвеним циљевима и задацима.<sup>111</sup>

Негативне информације о предузећу се врло брзо шире захваљујући интернету и друштвеним мрежама.<sup>112</sup> Предузеће често не може да утиче на ширење негативних

<sup>108</sup> Schultz, H. (2008): “Yes Business Can”, 12. јул, *huffingtonpost.com* [Blog]. Доступно на: [http://www.huffingtonpost.com/howard-schultz/yes-business-can\\_b\\_141969.html](http://www.huffingtonpost.com/howard-schultz/yes-business-can_b_141969.html), преузето: 19.03.2014.

<sup>109</sup> Tice, C. (2013): “How Starbucks Will Make Millions Off Its New, Reusable Cup”, *Forbes Magazine*, 17. јануар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/caroltice/2013/01/17/how-starbucks-will-make-millions-off-its-new-reusable-cup/>, преузето: 19.03.2014.

<sup>110</sup> Levick, R. (2012): “Corporate Social Responsibility for Profit”, *Forbes Magazine*, 01. новембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/richardlevick/2012/01/11/corporate-social-responsibility-for-profit/>, преузето: 22.03.2015.

<sup>111</sup> Kotler, F. (2003): *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Novi Sad: Adižes, str. 138.

<sup>112</sup> Eisingerich, A. B., Bhardwaj, G. (2011): “Does Social Responsibility Help Protect a Company’s Reputation?”, *Sloan Management Review*. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/does-social-responsibility-help-protect-a-companys-reputation/>, преузето: 19.03.2014.

информација о његовом пословању али може ублажити такве ефекте посредством концепта друштвене одговорности. Ово из разлога што резултати истраживања показују да друштвено одговорно пословање утиче на понашање потрошача. Наиме, нека предузећа, зато што су изложена бојкотима од стране потрошача и јавности увела су овај концепт како би показала пријатељску страну пословања према друштвеној заједници.

Проблем са претпоставком да предузећа могу остварити профит док чине добро друштву је у томе што тржиште и све оштрија конкуренција не функционишу на тај начин.<sup>113</sup> Док Вол-Март (*Wal-Mart Stores Inc.*) оштро критикују због лоших услова рада запослених, инвеститори награђују успешност овог предузећа због стратегије ниских цена и пораста профита. С друге стране, његов конкурент Костко (*Costco*), услед слабљења конкурентности на тржишту је под константним притиском власника капитала да се укину друштвено одговорне активности. Самим тим, како сматра Адигес, да би предузеће било ефикасно “праве ствари морају бити урађене у право време, правим редоследом и интезитетом и правилно распоређене...није довољно урадити праве ствари, већ урадити их на прави начин.”<sup>114</sup>

Неки теоретичари сматрају да су потрошачи спремни платити и већу цену за производе који се етички производе, док са друге стране, очекују нижу цену за производе који се производе неетички.<sup>115</sup> Резултат такве перцепције је формирање позитивног става потрошача према друштвено одговорним активностима предузећа и његовим производима. Имајући у виду како друштвено одговорно пословање предузећа кошта<sup>116</sup>, тј. одражава се на повећање цене финалних производа, често се постављају питања попут: Јесу ли потрошачи вољни платити већу цену за производе предузећа које је друштвено одговорно? Који је то степен одговорности потребан да би предузеће било виђено од стране потрошача као друштвено одговорно? Ово из разлога што данас мало које *fair trade*<sup>117</sup> предузеће доминира тржиштем. Тако професор пословне администрације Стоунхил колеџа у Масачусетсу (*Stonehill College*), Лантос (*Geoffrey P. Lantos*), сматра како потрошачи требају подржати друштвено одговорна предузећа актом куповине, али се ретко када одлучују за исту јер је цена већа. Потребно је најпре едуковати потрошаче о значају и користима друштвено одговорног пословања, нудећи им све потребне информације којима би се утицало на њихов избор на тржишту.

<sup>113</sup> Doane, D. (2005): "The Myth of CSR: the problem with assuming that companies can do well while also doing goodis that mrkets don't really work that way", *Stanford Social Innovation Review*, Stanford Graduate School of Business, Fall, Vol. 3, No. 3, p. 27.

<sup>114</sup> Adigēs, I. (1979): *Upravljanje promenama*, Novi Sad: Prometej, str. 34.

<sup>115</sup> Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012): "Razvoj društveno odgovornog marketinga", *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 3, str. 181; Bowie, N.E., Schneider, M. (2011): *Business ethics for dummies*, Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc., p. 246.

<sup>116</sup> Trudel, R., Cotte, J. (2009): "Does it Pay To Be Good?" *MIT Sloan Management Review*, Winter. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/does-it-pay-to-be-good/>, преузето: 13.04.2015.

<sup>117</sup> *Fair Trade* (Праведна трговина) је друштвени покрет којим се штите права радника у земљама у развоју. Предузећа потписнице овог договора гарантују минималну надницу, поштене услове рада и производње. Извор: <http://www.novimagazin.rs/ekonomija/postoje-firme-kojima-profit-nije-na-prvom-mestu>

Још је Кејнз (*John Maynard Keynes*) сматрао како је “капитализам невероватно уверење да ће најгори људи урадити најгоре могуће ствари за највећу добробит свих осталих.”<sup>118</sup> Да је савремено тржиште гладијаторска арена указује, можда на први поглед нелогично понашање многих мултинационалних предузећа. Тако је 2004. године, Бритиш Америкен Табако (*British American Tobacco*) освојио награду за годишње извештавање о друштвено одговорном пословању, иако производи цигарете које доказано штете здрављу. Познати амерички ланац брзе хране Мекдоналдс (*McDonald's*), еколошки пакује производе док продаје нездраву храну и доприноси масовној гојазности деце. Многа предузећа улажу напоре у промовисању друштвено одговорних активности како би биле видљиве широј друштвеној заједници док у исто време ефикасно прикривају своје неетичко понашање.

Проблем са којим се предузећа суочавају приликом реализације концепта друштвене одговорности су потешкоће сагледавања јасних параметра, индикатора и мерљивих циљева и резултата. Без тога је тешко оправдати овакве инвестиције. Предузећа улажу значајна финансијска средства у бројне друштвено одговорне активности (пружањем подршке друштвеним заједницама, донирањем финансијских средстава или производа у хуманитарне сврхе, улагањем у еко-технологију итд). Ипак, и поред бројних напора и улагања средстава, предузеће често нема повратну информацију о исплативости ових друштвено одговорних активности. Тако Дебора Доун (*Deborah Doane*), бивша директорка британске невладине организације - Светски покрет за развој (*World Development Movement - WDM*), сматра како друштвена одговорност предузећа има плацебо ефекат.<sup>119</sup> Наиме, нико поуздано не зна да ли друштвено одговорно пословање има добре ефекте и повољне резултате на постојећи капиталистички начин пословања.<sup>120</sup>

Каспер Нилсен (*Kasper Ulf Nielsen*), извршни директор Института за Репутацију (*Reputation Institute*), верује да постоји директан позитиван утицај друштвено одговорног пословања на профит предузећа. Међутим, проблем је што предузећа не располажу конкретним подацима.<sup>121</sup> Ово из разлога што не постоји афирмисање принципа објављивања информација о друштвено одговорним праксама (охрабривање праксе извештавања), као ни адекватан систем мера утицаја оваквог начина пословања на кључне интересно-утицајне групе. Овоме у прилог иде и чињеница да бројна предузећа улажу у друштвено одговорне активности које се не тичу њихових кључних стејкхолдера. “Тиме ова предузећа делују на основу осећања а не на основу реалних података. У савременим условима пословања то није одржива пословна стратегија”<sup>122</sup> Друштвено одговорно пословање није само хуманитарни чин, већ амбициозна менаџмент стратегија којом се обезбеђује лојалност потрошача, задовољство

<sup>118</sup> Handy, C. (2003): “What’s a Business For?”, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston MA: Harvard Business School Press, p. 72.

<sup>119</sup> Doane, D. (2005): *op.cit.* pod 113, p. 29.

<sup>120</sup> *Ibid.*, p. 27.

<sup>121</sup> Smith, J. (2013): “The Companies With the Best CSR Reputations”, *Forbes Magazine*, 02. октобар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/10/02/the-companies-with-the-best-csr-reputations-2/> преузето: 22.03.2014.

<sup>122</sup> *Ibid.*

запослених и увећавање профита. Такође, транспарентним извештавањем о друштвено одговорном пословању, омогућава се увид јавности у одговорно пословање предузећа. Сматра се да су резултати видљиви за она предузећа која послују на овакав начин.

Друштвено одговорно пословање не треба посматрати као неки универзални концепт који је применљив свуда и у свим околностима. Предузећа се одговорно понашају из различитих разлога. Поједина се одговорно понашају како би повећала профит, друга из алтруистичких разлога или одбране од притисака различитих интересно-утицајних група. Примена овог концепта у великој мери зависи и зависиће од тога колико предузећа разумеју важност и значај концепта друштвене одговорности и у којој мери су спремна да га примене у својој пословној пракси. Како би се остварила жељена ефикасност, друштвено одговорно пословање мора постати део свакодневне пословне праксе предузећа, подразумевајући један стратегијски приступ.

Имплементација друштвено одговорног пословања зависи од величине предузећа и тржишта пословања, организационе културе, опредељености менаџмента, сектора пословања као и очекивања различитих интересно-утицајних група. Интегрисање социјалне димензије у економију пословања предузећа може бити један од фактора развоја. Како би се то остварило, потребно је успоставити корелацију економске, еколошке и социјалне политике. На тај начин могу се постићи позитивни ефекти тог процеса у виду економског и друштвеног просперитета и социјалне кохезије.

## 2.1. ПОЈМОВНО ОДРЕЂИВАЊЕ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА

У савременим условима пословања искуства о начинима реаговања на промене у окружењу су веома корисна у делу дефинисања нових стратегијских смерница.<sup>123</sup> Како се све више наглашава улога и значај предузећа у широј друштвеној заједници, јасно је да предузећа морају преузети и одговарајућу врсту и степен одговорности у свом пословању. Предузеће као саставни део друштва утиче на окружење у економском, техничко-технолошком, еколошком, културном и социјалном смислу. С друге стране, промене у пословном окружењу утицале су на то да предузеће посвети значајну пажњу изучавању свеукупног пословног амбијента. Ово из разлога како би се обезбедила повећана ефикасност у пословању, очувао његов углед и тржишна позиција, повећала мотивација и оданост, првенствено запослених и клијената, али и других заинтересованих страна у пословању.

У настојању да допринесу друштвеној заједници у којој послују, предузећа се укључују у решавање одређених друштвених проблема и на различите начине испољавају своју друштвену одговорност.<sup>124</sup> Како концепт друштвене одговорности

<sup>123</sup> Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012): *op. cit.*, pod 115, str. 181.

<sup>124</sup> Aguilera, R.V., Rupp, D. E., Williams, C. A. And Ganapathi, J. (2007): "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, p. 836.

прожима све активности у предузећу, могуће је сагледати интерне и екстерне аспекте друштвено одговорног пословања. Унутар предузећа, друштвена одговорност се испољава у промени начина производње како би се смањили штетни утицаји на животну средину или у промени односа према запосленима унапређењем услова рада, подстицањем континуелне едукације, увођењем система награђивања и др. На другом полу, друштвено одговорно пословање протеже се и изван предузећа – на локалну заједницу, добављаче, потрошаче и невладине организације.

Друштвена одговорност, може се рећи, представља одговор на промене које настају између предузећа и друштва. Питања о друштвеној одговорности предузећа заокупљују пажњу светских пословних актера, теоретичара и јавности уопште. С обзиром да се на његов значај посебно указује од 1990. године, многи аутори тврде како је овај концепт стар нешто више од две деценије.<sup>125</sup> Тако, друштвено одговорно пословање поред бројних дефиниција и теоријских тумачења карактерише и постојање практичних упутстава од стране међународних организација. Оне креирају смернице друштвено одговорног пословања кроз бројне публикације које предузећу служе као општи путоказ. Важно је напоменути да се њима не намећу универзална правила понашања, већ се оставља слобода избора.

Данас многе међународне организације попут УНДП-а, Друштвеног договора (*Global Compact*), ОЕЦД-а и Светске банке (*World Bank*), посвећују велику пажњу концепту друштвено одговорног пословања. Оне формално и неформално подстичу предузећа да се понашају одговорно према друштву. Самим тим, овај концепт је дефинисан од стране бројних теоретичара али и од стране међународних организација које се баве неким аспектом промовисања и институционализовања друштвено одговорног пословања.<sup>126</sup>

Европска Комисија је дефинисала друштвено одговорно пословање као концепт добровољног интегрисања друштвено одговорне пословне праксе предузећа у своје пословне операције као и у односима са различитим интересно-утицајним групама - стејкхолдерима (власници капитала, запослени, потрошачи, добављачи, влада, медији).<sup>127</sup> Нешто касније Европска Комисија усваја модерну дефиницију друштвено одговорног пословања по којој је “одговорност предузећа последица његовог утицаја на друштво”.<sup>128</sup>

Међународни форум пословних лидера (*International Business Leaders Forum – IBLF*) дефинише друштвену одговорност као промовисање добре и одговорне праксе

<sup>125</sup> Figar, N. (2007): *Upravljanje resursima preduzeća*, Niš: Ekonomski fakultet, str. 207.

<sup>126</sup> Vlastelica-Bakić, T., Krstović, J., Cicvarić-Kostić, S. (2012): “Poslovna opravdanost društveno odgovornog poslovanja”, *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Vol. 43, No. 3, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 192.

<sup>127</sup> European Commission (2001): *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Green Paper, 366 final, Brussels, p. 4. Доступно на: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:en:PDF>, преузето: 12.05.2015.

<sup>128</sup> European Commission, Communication from the commission to the european parliament, the Council, the European and Social Committee and the Committee of the regions (2011): *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, 681 final, Brussels, 25. Oktober. Доступно на: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>, преузето: 02.05.2015.

предузећа која доприноси привреди и друштву у циљу достизања одрживог развоја, максимизирањем позитивних уз истовремено минимизирање негативних утицаја на друштво.<sup>129</sup> Мрежа за друштвено одговорно пословање (*CSR Wire*), као организација која је специјализована у овој области пословања, дефинише друштвено одговорно пословање као интегрисање пословних активности предузећа водећи рачуна да су интереси свих интересно-утицајних група садржани у стратегију пословања предузећа.<sup>130</sup> Часопис потрошачког маркетинга (*Journal of Consumer Marketing*) под друштвеном одговорношћу предузећа подразумева “добро управљање друштвеном економијом и људским ресурсима”.<sup>131</sup>

Канадска влада, према смерницама за израду канадског модела друштвено одговорног пословања,<sup>132</sup> дефинише друштвену одговорност предузећа као „начин на који предузећа интегрису своја друштвена и економска интересовања као и бригу о окружењу у своје вредности, културу, одлучивање, стратегију и активности, при чему успостављају боље пословне праксе, стварају богатство и унапређују друштво”.<sup>133</sup>

Концепт друштвено одговорног пословања је уско повезан са концептом одрживог развоја. Самим тим, једна од водећих непрофитних организација, која предузећима помаже у одговорном пословању, Светски пословни савет за одрживи развој (*World Business Council for Sustainable Development – WBCSD*) дала је често цитирану дефиницију у литератури где је “друштвена одговорност предузећа континуирано залагање предузећа да се етички понаша уз непрестани допринос економском развоју друштва и побољшању квалитета живота.”<sup>134</sup>

Предузеће за ревизију и консалтинг Дилојт (*Deloitte*), дефинише друштвену одговорност као “начин на који предузеће врши управљање својим активностима и односима са интересно-утицајним групама”.<sup>135</sup> Америчка Привредна Комора, Хитачи фондација (*Hitachi Foundation*) и Бостонски Колеџ Центар за друштвено одговорно пословање (*Boston College Center for Corporate Citizenship*) наводе како “предузеће

<sup>129</sup> <http://www.iblf.org/>, преузето: 11.10.2014.

<sup>130</sup> [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com), преузето: 12.03.2014.

<sup>131</sup> Lantos, G. P. (2001): *op.cit.*, pod 107, p. 600.

<sup>132</sup> Канадски модел друштвено одговорног пословања настао је на иницијативу канадске владе у циљу ефикаснијег усмеравања канадских предузећа и предузећа широм света, ка одређеном програму друштвене одговорности предузећа.

<sup>133</sup> The United Nations Industrial Development Organization - UNIDO (2002): *Corporate Social Responsibility – Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, Vienna, p. 5. Доступно на: <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/rs00126.html>, преузето: 12.03.2014.

<sup>134</sup> <http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php>, преузето: 15.02.2014.

<sup>135</sup> Deloitte (n.d.): *Corporate Responsibility at Deloitte: We are defined by our responsibilities*, <http://www.deloitte.com>. Према: Kurtić. A. (2009): “Друштвена одговорност – нови светски покрет и пословни императив савременог menadžmenta”, *Tranzicija*, Tuzla: Ekonomski fakultet, Vol. 11, No. 23-24, str. 95.



треба да помаже у оснаживању друштвене заједнице јер су здраво друштво и пословање међусобно зависни.<sup>136</sup>

Непрофитна организација студената и професионалаца, Нет Импакт (*Net Impact*), чија је мисија стварање позитивног утицаја пословања на друштво, дефинише друштвено одговорно пословање као “усмеравање моћи предузећа зарад креирања бољег света.”<sup>137</sup>

Често цитирану у литератури дефиницију друштвено одговорног пословања дао је Арчи Б. Керол (*Archie B. Carroll*), која обухвата четири компоненте одговорности: економску, правну, етичку и филантропску.

Венг и Јуслин (*Wang i Juslin*) сматрају како западни концепт друштвено одговорног пословања није применљив у Кини. Ово из разлога што етички приступ друштвено одговорном пословању није у складу са културолошким обележјима Кине. Тако они дефинишу друштвену одговорност као пословање које је у складу са принципима и прописима о заштити животне средине и човекољубљем. Ову дефиницију називају “Кинески хармонични приступ друштвено одговорном пословању предузећа” (*Chinese harmony approach to CSR*).<sup>138</sup>

Разумевање појма друштвено одговорног пословања зависи од сагледавања коју улогу предузеће има у друштву и шта се од њега очекује. Данас се све већа пажња усмерава ка истраживању везе између друштвено одговорног пословања предузећа и остваривања конкурентске предности. Поставља се питање: Да ли предузеће може истовремено да “чини добро” и “послује добро чинећи добро”?<sup>139</sup> Савремени концепт друштвено одговорног пословања, како сматрају Русо и Пирини (*Russo i Pirrini*), указује на једну потпуно нову перспективу – дугорочно фокусирање на интересно-утицајне групе предузећа и изградњу квалитетних односа са њима.<sup>140</sup> Фокусирајући се на стратегију предузећа, Портер и Крејмер (*Porter, Kramer*) наводе како “неусклађеност друштвено одговорног пословања са стратегијом предузећа не даје жељене пословне резултате нити помаже друштву”.<sup>141</sup>

<sup>136</sup> Center for Corporate Citizenship, US Chamber of Commerce, Hitachi Foundation (2005): *The State of Corporate Citizenship in the U.S: business Perspective in 2005*. Center for Corporate Citizenship, Boston College, MA. Доступно на: [http://www.hitachifoundation.org/storage/documents/socc\\_report\\_2005.pdf](http://www.hitachifoundation.org/storage/documents/socc_report_2005.pdf), преузето: 28.12.2013.

<sup>137</sup> McElhaneу, K. (2009): “A strategic Approach to Corporate Social Responsibility”, *Leader to Leader*, The Frances Hesselbein Leadership Institute, Vol. 2009, No. 52, p. 30.

<sup>138</sup> <http://www.examiner.com/article/definition-and-evolution-of-the-concept-of-csr>, преузето: 04.12.2013.

<sup>139</sup> Albinger, H. S., Freeman, S. J. (2000): “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publisher, Vol. 28, No. 3, December, p. 244.

<sup>140</sup> Ibid.

<sup>141</sup> Porter, M., Kramer, M. (2006): “Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*, December, Volume 84, No. 12, pp. 78–92. Према: Browne, J., Nuttall, R. (2013): “Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement”, *McKinsey Quarterly*, March.

Ричард Брансон (*Richard Branson*), британски предузетник и иноватор, увео је израз “геја капитализам” у објашњењу концепта друштвено одговорног пословања.<sup>142</sup> Овај принцип подразумева остваривање прогреса у капитализму уз поштовање филозофије очувања животне средине, коју Брансон одавно заговара.

Све горе наведено указује на то да се друштвена одговорност предузећа посматра као “сет политика, програма и процедура интегрисаних у пословне операције предузећа... а најчешће обухвата подручја пословне етике, инвестирање у друштвену заједницу, заштиту животне средине и људских права, као и понашање на тржишту и у пословном окружењу.”<sup>143</sup>

Појам друштвено одговорног пословања у пословној пракси предузећа која послују у Сједињеним Америчким Државама, Великој Британији и Аустралији, односи се на она предузећа која делују у функцији хуманости и заштите животне средине уз константно залагање за максимизирање профита. Док се концепт друштвено одговорног пословања у америчкој академској литератури појављује почетком шездесетих година прошлог века, у Европи је предмет релативно младе академске дебате. Поред тога, концепт друштвено одговорног пословања разликује се у САД-у и Европи услед разлика у: политичком, финансијском, едукационом и културолошком систему, другачијим пословним моделима и различитој организацији тржишта.<sup>144</sup> Такође постоје и разлике у терминологији. У САД-у, одговорност према интересно-утицајним групама се назива корпоративна филантропија (*corporate philanthropy*), у УК-у се описује као корпоративно грађанство (*corporate citizenship*), док се у европским земљама употребљава термин друштвена одговорност предузећа (*corporate social responsibility*).<sup>145</sup> Интересантан је и податак да у Енглеској од 2000. године постоји министар за друштвено одговорно пословање, док је Француска једина земља где је извештај о друштвено одговорном пословању обавезан.<sup>146</sup>

Предузећа у развијеном делу Европе највише воде рачуна у области заштите људских права, животне средине и коректном третману запослених. Државе Европске уније приступају друштвено одговорном пословању стратешки. Самим тим, питања из ове области су релативно добро уређена, па је у односима између предузећа и друштва јасно дефинисано ко успоставља стандарде друштвено одговорног понашања а ко

---

Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_integrated\\_external\\_engagement](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond_corporate_social_responsibility_integrated_external_engagement), преузето: 23.01.2015.

<sup>142</sup> Ćeha, M. (2013): "Analysis of the application of the concept of corporate social responsibility in local business", *Singidunum Journal*, Belgrade: Singidunum University, Vol. 10, No. 1, str. 1.

<sup>143</sup> Tsoutsoura, M. (2004): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", Applied financial project, Berkeley: Haas School of Business, University of California at Berkeley, *Working paper series*, Center for responsible business, U.C. Berkeley, p. 3.

<sup>144</sup> Matten, D., Moon, J. (2008): "Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, p. 408.

<sup>145</sup> Afrić-Rakitovac, K., Žužić, A. (2014): "Promicanje društveno odgovornog poslovanja putem sustava visokog obrazovanja". U: Matešić, M. (ur.), *Zbornik radova - 6. nacionalna konferencija o DOP-u*, Zagreb, 10. novembar, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, str. 18.

<sup>146</sup> Szegedi, K. (2010): "The Concept and Development Tendencies of Corporate Social Responsibility", *Club of Economics in Miskolc*, TMP, Vol. 5. p. 69.

извршава те обавезе.<sup>147</sup> Према Зеленој књизи Европске уније из 2001. године, друштвена одговорност није само поштовање законских обавеза већ корак напред ка улагању у људске ресурсе, друштвену заједницу и односе са интересно-утицајним групама.<sup>148</sup> С друге стране, земље Југоисточне Европе карактерише младо и неразвијено тржиште, некомплетан законски оквир, недовољно јасна концептирана развојна политика и нерешена питања национализације. Потребно је најпре испунити минимум, тј. поштовање законских регулатива (плаћање доприноса запосленима, регулисање емисије штетних гасова и др.) како би се успоставила клима у којој ће предузећа радити више него што су обавезна.

Предузећа се свакако разликују и по начину имплементације концепта друштвено одговорног пословања. Ове разлике зависе од величине предузећа, области индустрије којој припадају, пословне културе, захтева и очекивања интересно-утицајних група као и од историјата примене овог концепта. Док се нека предузећа фокусирају искључиво на поједине области друштвеног ангажовања, друга настоје да интегришу све аспекте друштвено одговорног пословања у свим организационом деловима предузећа. Важно је напоменути како успешност његове примене зависи искључиво од тога да ли су друштвено одговорне политике и процедуре усклађене са стратегијом и вредностима самог предузећа. Од изузетног је значаја такође, посвећеност менаџмента предузећа али и свих запослених у предузећу друштвеној одговорности. Стога, неопходно је ускладити стратегију друштвено одговорног пословања предузећа са циљевима и кључним компетенцама предузећа.<sup>149</sup> Овај концепт карактерише добровољност, јавност и отвореност, те многа предузећа настоје усмерити активности ван законског оквира, како би диференцирала своје пословање и обезбедила додатну вредности на тржишту.

Из свега наведеног се види како бројне дефиниције друштвене одговорности указују на то да је концепт друштвено одговорног пословања временом постао предмет све већег интересовања економских теоретичара и пословне заједнице. Ипак, до данас је нејасно шта ово подручје обухвата и на којим све теоријама почива. Активности и области које су њиме обухваћене варирају унутар одређеног друштвеног контекста. Мултидимензионалност овог концепта посебно долази до изражаја, јер одговорност предузећа је одговорност појединца чије је понашање изузетно неконзистентно. Одговорност не представља дато и непроменљиво стање већ је то процес континуираног преговарања и активног учествовања у решавању проблема, а све у циљу постизања побољшања квалитета живота људи. Ипак, да би се то постигло потребно је да предузеће преузме што активнију улогу у заступању друштвено одговорних активности. Успостављање равнотеже између економских интереса с једне стране, и друштвених потреба, еколошких циљева и поштовања правне регулативе с друге стране представља основни циљ коме предузећа требају тежити.

<sup>147</sup> <http://www.csreurope.org>, преузето: 28.03.2014.

<sup>148</sup> [http://www.unido.org/fileadmin/import/74076\\_10\\_KORPORATIVNA\\_ODGOVORNOSTAfrodite\\_Mode\\_Collection.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/74076_10_KORPORATIVNA_ODGOVORNOSTAfrodite_Mode_Collection.pdf), преузто: 28.03.2014.

<sup>149</sup> Tsoutsoura, M. (2004): *op.cit.*, pod 143, p. 4.

И поред постојања бројне литературе и практичних примера из ове области, дефинисање друштвено одговорног пословања није једноставан задатак.<sup>150</sup> Варијабилност у дефинисању друштвено одговорног пословања постоји услед интересовања многих грана наука за овај концепт. Бројни термини који су временом настали, често се користе као синоними за друштвено одговорно пословање иако означавају потпуно другачије концепте. Појам “друштвена одговорност предузећа” је и данас актуелан у академским круговима поред других, као што су: корпоративна друштвена одговорност, корпоративно грађанство, корпоративна филантропија, корпоративно давање, корпоративан друштвени ангажман, односи са заједницом, деловање у заједници, развој заједнице, глобално грађанство и корпоративни друштвени маркетинг.

Немогућност прецизног дефинисања овог појма последица је његове комплексне природе, али такав је случај и са другим темама у области менаџмента услед динамичности развоја нових концепата. Додатни проблем се јавља услед превода са енглеског језика, као и то да је природа овог концепта уско повезана са културолошким обележјима једне земље. Дакле, сам појам има различита значења у различитим земљама. Како се у Приручнику за друштвено одговорно пословање (*Handbook of Corporate Social Responsibility*) из 1975. године наводи: “изгледа да свако има своју дефиницију за појмове: друштвено одговорно пословање, односи са јавношћу, корпоративна одговорност, односи са заједницом...”<sup>151</sup>

## 2.2. ИСТОРИЈА РАЗВОЈА МИСЛИ О ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОМ ПОСЛОВАЊУ

Почеци развоја концепта друштвено одговорног пословања датирају још од давнина. У времену када се сматрало да су природни ресурси извори који се могу неограничено користити, позната је доктрина шкотског филозофа Смита (*Adam Smith*), по којој се профит остварује посредством “невидљиве руке тржишта”. То значи да друштво остварује највећу корист када је вођено властитим интересима и посредством неке водеће природне силе са минималним уплитањем државе. На темељу ове доктрине, настаје идеологије етике профита по којој у друштву опстају најјачи, што у пословању подразумева деловање менаџера једино у функцији остваривања што већег профита. „Једина је одговорност предузећа била финансијске природе и то искључиво према власницима капитала“.<sup>152</sup> Ипак, ова теорија је наишла на многе противнике јер се предузећа у пракси понашају економски, законски и етички неодговорно.

<sup>150</sup> Matten, D., Moon, J. (2008): *op.cit.*, pod 144, p. 405.

<sup>151</sup> Human Resources Network (1975): *The handbook of corporate social responsibility*, Chilton: Chilton Book Company Radnor. Према: Fifka, M. (2009): “Towards a more business-oriented definition of corporate social responsibility: discussing the core controversies of a well-established concept”, *Journal of Service Science and Management*, Vol.2, No.4, p. 312.

<sup>152</sup> Krkač, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str. 438.

Иако постоје писани трагови о друштвено одговорном пословању свуда у свету, евидентно је да у САД-у постоји најобимнија литература. Историјски посматрано, рана литература се односи на период између 30.-тих и 40.-тих година прошлог века и дела аутора Честера Бернарда (*Chester Barnard* - 1938) “Улога директора”, (*The Functions of the Executive*); J. M. Кларка (*J. M. Clark* - 1939) “Друштвена контрола пословања” (*Social Control of Business*) и Теодора Крепса (*Theodore Krepes* - 1949) “Мерење друштвених перформанси пословања” (*Measurement of the Social Performance of Business*).

Декан Хардвардске пословне школе, Доналд Давид (*Donald K. David*) је 1946. године у поздравном говору нове послератне генерације студената, истицао улогу и значај едукације менаџера у приближавању предузећа друштву.<sup>153</sup> За Давида и његове следбенике, одговорност у пословању је подразумевала балансирање пословних интереса предузећа са анти-комунистичком идеологијом Хладног рата. Френк Абрамс (*Frank Abrams*), некадашњи директор корпорације Стандард Оил (*Standard Oil Company*) у Њу Џерсију (*New Jersey*) је 1951. године сматрао да професионализацију менаџмента треба усмерити не само на профит предузећа већ и на запослене, потрошаче и друштво.<sup>154</sup>

Хауард Бовен (*Howard R. Bowen*) је 1953. године објавио дело које је означило савремену еру друштвене одговорности предузећа под називом “Друштвена одговорност пословног човека” (*Social Responsibility of the Businessman*).<sup>155</sup> Не само да је први употребио термин “друштвена одговорност” већ се по многим може и назвати “оцем друштвено одговорног пословања”.<sup>156</sup> Бовен сматра како се: “Друштвена одговорност односи на обавезе привредника да следе политике и одлуке, или да прате линије деловања које су пожељне у смислу циљева и вредности друштва.”<sup>157</sup> Он сматра да пословање предузећа има бројне и неочекиване утицаје на друштвену средину. Самим тим, руководиоци имају одговорност према друштву али и према предузећу, те да продуктивност предузећа не сме бити угрожена одговорним пословањем.

Америку су шездесетих година прошлог века обележиле разне врсте друштвених покрета који су критиковали традиционални начин предузетничког

<sup>153</sup> Spector, B (2008): “Business responsibilities in a divided world: the cold war roots of the corporate social responsibility movement”, *Enterprise & Society: The International Journal of Business History*, Oxford University Press Vol. 9, No. 2, p. 315.

<sup>154</sup> Carroll, A. B. (1999): “Corporate social responsibility - Evolution of a definitional construct”, *Business and Society*, September, Vol. 38, No. 3, p. 268.

<sup>155</sup> Wilson, M. (2003): “Corporate sustainability: What is it and where does it come from?”, *Ivey Business Journal*, March-April, pp. 1-5. Према: Krkač, K. (2007): *op. cit.*, pod 31, str. 442.

<sup>156</sup> Fifka, M. (2009): “Towards a more business-oriented definition of corporate social responsibility: discussing the core controversies of a well-established concept”, *Journal of Service Science and Management*, Vol.2, No.4, p. 312.

<sup>157</sup> Doucin M. (2011): *Corporate Social Responsibility: Private Self-Regulation is Not Enough*, A Global Corporate Governance Forum Publication. Dostupno na: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0e9030004b28>. Према: Vuletić, S. (2014): “Komunikacija i koncept društvene odgovornosti u zajednici”. U: *Zbornik radova: 12. međunarodna naučno-stručna konferencija - Konvergencija kao faktor razvoja u doba znanja*, Sremski Karlovci, 26-27 septembar, Sremski Karlovci: Fakultet za menadžment, str. 243.

менаџмента заснованог на остваривању искључиво личних интереса и профита. Све до тада реакције предузећа на друштвене проблеме нису биле запажене. Тиме су дате основне поставке концепта друштвено одговорног пословања уподобљене све оштријим притисцима активиста. Док су друштвени покрети заговарали социјалну димензију у пословању, професор Хардвардске пословне школе, Теодор Левит (*Theodore Levitt*) је сугерисао и упозоравао на "опасност друштвене одговорности пословања". "Пословање предузећа није проблем владе, као што одговорност није проблем предузећа."<sup>158</sup> Друштвена одговорност и уопштено добробит друштва, како наводи, нису одговорност предузећа већ државе. Уплитање предузећа у друштвене проблеме може нарушити његов основни мотив пословања, а то је профит.<sup>159</sup> Левит је сматрао да је позив за друштвену одговорност у пословању последица страха од превелике профитабилности.

Један од најистакнутијих теоретичара, Кит Дејвис (*Keith Davis*) међу првима је указивао на повезаност друштвено одговорног пословања и моћи предузећа. Дејвис је 1960. године написао како се пословне одлуке које се тичу друштвене одговорности воде мотивима који делимично надилазе економски интерес предузећа.<sup>160</sup> Дејвис је међу првим теоретичарима истраживао утицај предузећа на друштво. Сматрао је како предузеће има велику моћ над друштвом те да треба водити рачуна о усмеравању те моћи. Сугерисао је данас познати "Челични закон одговорности" (*Iron Law of Responsibility*), по коме друштвена одговорност бизнисмена треба бити сразмерна његовој друштвеној моћи.<sup>161</sup> Друштво је предузећу дало моћ коју треба искористити у смеру задовољавања потреба друштва. Уколико предузеће не усмери своје активности ка друштву и његовим потребама, друштво ће присилити предузеће на то посредством државе која ће санкционисати непожељно понашање<sup>162</sup>

Милтон Фридман (*Milton Friedman*) сугерише врло јасан став да предузећа немају моралну одговорност а менаџери који заговарају концепт одговорног пословања су "интелектуалне марионете које подривају систем слободног тржишног система".<sup>163</sup> Фридман, заступајући идеју класичне економске доктрине о слободном тржишту, сматра да не постоји друштвена одговорност предузећа већ искључиво индивидуална одговорност која је лични избор појединца усмерена према породици, цркви или нацији.<sup>164</sup> Тиме Фридман иде у другу крајност сматрајући да предузећа која се одговорно понашају према друштву треба избегавати.

<sup>158</sup> <http://www.thebrokeronline.eu/Articles/A-delicate-business>, преузето: 14.04.2014.

<sup>159</sup> Carroll, A. B., Shabana, M. K. (2010): "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, p. 86.

<sup>160</sup> Carroll, A. B. (1999): *op.cit.*, pod 154, p. 269.

<sup>161</sup> *Ibid.*, p. 278.

<sup>162</sup> Kurtić. A. (2009): "Друштвена одговорност – нови светски покрет и пословни императив савременог менаџмента", *Транзиција*, Тузла: Економски факултет, Vol. 11, No. 23-24, str. 97.

<sup>163</sup> Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 13. септембар, p. 33.

<sup>164</sup> *Ibid.*

Оваквим ставом, Фридман је подстакнуо каснији развој концепта друштвено одговорног пословања који ће се фокусирати на интересно-утицајне групе или стејкхолдере, перформансе друштвене одговорности (*Corporate Social Performance – CSP*) и финансијске перформансе предузећа (*Corporate Financial Performance – CFP*). Некадашње теорије друштвено одговорног пословања, усмерене ка растућим друштвеним проблемима “радити добро за добробит друштва” полако су се усмеравале ка економским проблемима “радити добро за добробит предузећа”.<sup>165</sup> Тако су седамдесете године прошлог века обележене терминима као што су друштвена одговорност, друштвена осетљивост и економске перформансе пословања предузећа.

Један од теоретичара који је својим радом умногоме допринео развоју литературе о друштвено одговорном пословању – Вилиам Фредерик (*William C. Frederick*), прави разлику између етичко-филозофског концепта друштвене одговорности (*Corporate Social Responsibility – CSR<sub>1</sub>*) и менаџерског концепта друштвене осетљивости (*Corporate Social Responsiveness – CSR<sub>2</sub>*).<sup>166</sup> Док друштвену одговорност предузећа карактерише реаговање предузећа на друштвене притиске, друштвена осетљивост предузећа подразумева проактивно понашање предузећа у складу са друштвеним потребама. Касније Фредерик у својим радовима заговара идеју познату као *CSR<sub>3</sub>* (*Corporate Social Rectitude*) – друштвена правичност предузећа. Овим се апострофира морални аспект пословне политике предузећа. Тиме је Фредерик поставио вредност и етику у фокусу интереса пословања предузећа.

Теоретичар друштвене одговорности Пракаш Сети (*Prakash Sethi*), у свом раду “Димензије друштвених перформанси корпорација (*Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*) из 1975. године, предлаже трофазну шему којом се класификује понашање предузећа.<sup>167</sup> Наиме, друштвено одговорно понашање предузећа обухвата друштвену обавезу, друштвену одговорност и друштвену осетљивост. Док се друштвена обавеза предузећа понајвише односи на пословање предузећа у складу са законским регулативама, друштвена одговорност подразумева понашање предузећа у складу са друштвеним нормама. Код друштвене осетљивости предузеће мора бити антиципативно и да својим пословањем предупреди потенцијалне опасности по друштво.

Неки аутори указују на постојање аналогije између појединца и предузећа. Организација као ентитет је сачињена од појединаца те према томе и морално одговорна као и сваки појединац који је чини. “Ако се група може понашати као појединац, онда се од ње може очекивати све што се очекује од појединаца.”<sup>168</sup>

<sup>165</sup> Carroll, A. B., Shabana, M. K. (2010): *op.cit.*, pod 159, pp. 92-93.

<sup>166</sup> Frederick W. C. (1978): “From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought”, *Working Paper No. 279*, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, str. 150-164. Према: Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2008): *op. cit.*, pod 2, p. 56.

<sup>167</sup> Sethi S.P. (1975): “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, *California Management Review*, p. 58-64. Према: Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2008): *op. cit.*, pod 2, p. 56.

<sup>168</sup> Goodpaster, K., Mathews, J. (1982): “Can a Corporation Have a Conscience”, *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 1, p. 139.

Један од најпознатијих теоретичара менаџмента, Питер Дракер (*Peter Drucker*) је веома рано указивао да је знање основни развојни ресурс друштва.<sup>169</sup> Иако су земља, радна снага и капитал традиционални економски фактори производње, у савременом друштву они постају секундарни. Организација заснована на знању подразумева од сваког појединца да преузме одговорност за остварења те организације али и за њено понашање. Знање, како даље наводи, само по себи није продуктивно уколико није интегрисано у стратегију предузећа. Савремено предузеће има друштвену моћ јер предузећа не постоје сама за себе већ ради друштва. Није се слагао са Фидманом да је једина одговорност предузећа стварање профита. Профит јесте важан за предузеће, али без профита предузеће не може остварити одговорност коју има према друштву, не може бити добар "комшија" као ни добар послодавац.<sup>170</sup> Нема оправдања за активности предузећа које су добре само за предузеће. Дракер такође истиче да предузећа требају искористити одговорност у пословању као извор пословних могућности.<sup>171</sup>

Данас су очекивања друштва и владе све већа. С обзиром да су промене у друштву неминовне, Пол Самјуелсон (*Paul Samuelson*) сматра како се велика предузећа морају што пре укључити у друштвено одговорно пословање.<sup>172</sup> Од великих предузећа се очекује решавање не само друштвених већ и економских и еколошких проблема. С друге стране, како расте свест потрошача расту и њихови захтеви. Време дигитализације омогућава не само потрошачима већ и активистима невладиних организација да будно посматрају сваку активност предузећа. Успешна предузећа, да би опстала на тржишту морају наћи начин да се носе са модерним захтевима и очекивањима друштва.

Портер и Крејмер (*Porter, Kramer*) сматрају како способни менаџери треба да поседују поред одговарајућег знања и вештине и одговарајући ниво друштвене одговорности. Данас, када је свет суочен са бројним изазовима, друштвено одговорно пословање постаје значајна стратегија којом се успоставља равнотежа између економских интереса са једне стране и интереса друштвене заједнице. "Здраво предузеће не може постојати у болесном друштву. С друге стране, здравом друштву су потребна успешна предузећа."<sup>173</sup> С тим у вези, Портер и Крејмер наглашавају важност инкорпорирања друштвено одговорних активности у стратегију предузећа. Одлуке које се доносе на свим нивоима у предузећу утичу на односе са кључним интересно-утицајним групама. Према томе, доношење одлука у предузећу мора се базирати на дугорочним односима са интересно-утицајним групама.

Данас друштвено одговорно пословање јача услед процеса глобализације економије, развоја знања, информационах технологија као и едукације различитих

<sup>169</sup> Drucker F. P. (1992): "The New Society of Organizations", *Harvard Business Review*, September - October, p. 99.

<sup>170</sup> Ibid.

<sup>171</sup> Carroll, A. B. (1999): *op.cit.*, pod 154, p. 286.

<sup>172</sup> Samuelson, P. A. (1971): "Love that corporation", *Mountain Bell Magazine*, Spring, p. 24. Према: Carroll, A. B. (1999): *op. cit.*, pod 154, p. 277.

<sup>173</sup> Porter, M., Kramer, M. (2006): "Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, p. 84.



група грађана. Успех предузећа везан је за уважавање и прилагођавање актуелним трендовима и изазовима. Даниел Васела (*Daniel Vasella*), бивши директор произвођача лекова - Новартис, је истакао: “Будите сигурни да ће они који верују како је промена скупа учинити све како би промену спречили.”<sup>174</sup> Јер оно што одваја савремени концепт друштвено одговорног пословања од традиционалног јесте улагање напора да се њиме стратегијски управља и да се развију инструменти за такав начин управљања.

### 2.3. САВРЕМЕНО ПРЕДУЗЕЋЕ И ДРУШТВО

Савремено тржиште карактерише дерегулација међународне размене, једноставнији проток капитала, све већи број конкурената, унапређење пословних процеса, интезиван технолошки развој и едукована радна снага. Успешна постају она предузећа чији менаџери знају да се тржиште мења сваких неколико година. Оно што се некада сматрало добром пословном стратегијом данас већ може постати превазиђено пословно решење, јер како сматра Котлер, предузећа се деле на она која се мењају и она која нестају.<sup>175</sup>

Савремене тенденције пословања условљавају понашање предузећа од кога се очекује не само остваривање профита већ и ненаношење штете друштву. Ипак, разумевање концепта друштвено одговорног пословања иницирало је постојање две супростављене теорије о првенству интереса<sup>176</sup>: шерхолдер теорија (*shareholder theory* - првенство власника-акционара над осталим интересним групама) и стејкхолдер теорија (*stakeholder theory* - првенство осталих невластничких интересно-утицајних група над акционарима).

**Шерхолдер** или **теорија власничког деоничарства предузећа** наслања се на Смитову невидљиву руку тржишта и потврђује Фридманову тезу да су предузећа приватно власништво а менаџери њихови повереници који управљају предузећем штитећи њихове интересе. Поткована Смитовом идеологијом велича се индивидуализам, приватна својина и слободна конкуренција, где је “...једина одговорност предузећа према друштву, увећавање профита за власнике капитала у границама законских регулатива и моралних норми друштва.”<sup>177</sup> Стога, менаџмент предузећа треба бити фокусиран искључиво ка том циљу. Предузеће може у свом пословању дефинисати неке моралне и друштвено одговорне границе али само ако такво пословање води до повећања профита.

<sup>174</sup>Browne, J., Nuttall, R (2013): "Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement", *McKinsey Quarterly*, April.

Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_integrated\\_external\\_engagement](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond_corporate_social_responsibility_integrated_external_engagement), преузето: 23.01.2015.

<sup>175</sup> Kotler, F. (2003): *op.cit.*, pod 111, str. 12.

<sup>176</sup> *Ibid.*, str. 328.

<sup>177</sup>Porter, M., Kramer, M. (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December.

Ова теорија наглашава како власници капитала једини међу свим интересно-утицајним групама прибављају капитал, те једини и сnose тзв. резидуални ризик пословања (губитак ангажованих средстава).<sup>178</sup> Контролу ризика могуће је успоставити тако што ће менаџмент предузећа одговорати власницима капитала, при чему су дужни да штите власничке интересе. Ово из разлога што у случају пословања са губитком, једино власници капитала немају покриће уговором, док запослени сnose ризик губитка посла и дела уговорене накнаде. Стога, уколико менаџери успешно обављају своју функцију онда су све интересне групе на добитку. Ово је могуће једино ако су менаџери слободни да послују без спољних притисака и ако се од предузећа не очекује милосрђе, тј. да свој успех дели са свима.

Критика оваквог схватања објашњава се чињеницом да се предузеће не може посматрати изоловано од друштва у коме послује. Усмереност на сопствене интересе наноси штету осталим интересно-утицајним групама (стејкхолдерима) предузећа. Најпознатији заступник савремене **стејкхолдер теорије предузећа или теорије интересно-утицајних група** је Едвард Фриман (*Edvard Freeman*) чија се дефиниција интересно-утицајних група и данас употребљава. Овај израз упућује на “било којег појединца или групу која може утицати на предузеће и на које предузеће својим пословањем може утицати.”<sup>179</sup> Иако се менаџери предузећа залажу да остваре што већи профит у пословању, они морају тежити остваривању максималне вредности за остале интересно-утицајне групе – стејкхолдере. Ово из разлога што успешност у пословању предузећа зависи од уравнотежености интереса различитих интересно-утицајних група. Тиме је постављена основа за будућу сарадњу предузећа и друштва редефинишући улогу и сврху предузећа. Заступа се став да је предузеће одговорно не само према власницима, који су само једна интересно-утицајна група, већ и према осталим интересно-утицајним групама чиме се постиже побољшање економских, етичких и социјалних перформанси предузећа. Како власници капитала очекују од менаџера одређене активности тако и остале интересно-утицајне групе имају одређене захтеве.<sup>180</sup> Власници капитала очекују повраћај уложених средстава, потрошачи желе квалитетне производе по нижој цени, друштвена заједница захтева улагање у инфраструктуру, запослени желе веће плате, влада очекује поштовање закона, добављачи бржу и сигурну наплату, конкуренти поштenu конкуренцију а кредитори сигурност наплате.<sup>181</sup>

Са становишта вредности, помирење ова два става може се претпоставити ако се има у виду временска димензија.<sup>182</sup> Дугорочно гледано, економска вредност (профит) као примарни циљ омогућава остваривање осталих категорија неекономске вредности (законска, морална, друштвена, цивилизацијска, културна, лична), те се ове две теорије

<sup>178</sup> О овоме види: Бабић, Ј. (2007): “Друштвена одговорност корпорација”, *Социолошки преглед*, Vol. 41, No. 4, Београд, стр. 468-469.

<sup>179</sup> Freeman, E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Harper Collins. Према: Sisek, B. (2001): “Stakeholderski pristup korporaciji i ekonomiji”, *Ekonomski pregled*, Vol. 52, No. 1-2, p. 60.

<sup>180</sup> Krkač, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str. 351.

<sup>181</sup> Stainer, A., Stainer, L. (1998): “Business performance - a stakeholder approach”, *International Journal of Business Performance Management*. Према: Sisek, B. (2001): “Stakeholderski pristup korporaciji i ekonomiji”, *Ekonomski pregledi*, Vol. 52, No. 1-2, str. 59.

<sup>182</sup> Krkač, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str. 220-221.

у одређеној тачки састају. Наиме, краткорочно остваривање вредности обезбеђује само профит, док дугорочно остваривање вредности омогућује реализацију профита али и осталих категорија вредности.

Фриман и Рид (*Freeman i Reed*) праве разлику између две интересно-утицајне групе.<sup>183</sup> Интересно-утицајне групе у ширем смислу, тј. све групе или појединце који могу на неки начин утицати на предузеће или на које предузеће може утицати; и интересно-утицајне групе у ужем смислу, а то су групе или појединци неопходни за опстанак и даљи развој предузећа на тржишту.

Хенрик и Садорски (*Henriques, Sadorsky*) разликују четири врсте интересно-утицајних група: а) организација (запослени, потрошачи, шерхолдери – власници, добављачи); б) заједница (локално становништво, посебне интересне групе); ц) законодавна тела (општине, регулаторни системи) и д) медији. Прва интересно-утицајна група директно је повазана са предузећем и утиче на његову продуктивност. Другу групу представљају актери који индиректно утичу на пословање предузећа. Трећу групу чине сви они који на било који начин имају корист или штету од пословања предузећа.

Теорија интересно-утицајних група предузећа у супротности је са капиталистичким приступом слободног тржишта. Предузеће је према овој теорији отворен и флексибилан систем сачињен од бројних и међусобно повезаних актера. Ова теорија се ослања на принцип солидарности, узајамности, једнакости и слободе при чему се истиче значај “друштвеног и економског укључивања (брига за одрживи развој, брига за поверење јавности и сл.).”<sup>184</sup> Полази се од схватања да предузећа не функционишу независно од друштва као и да не постоји само један циљ коме требају тежити. Циљеви предузећа су бројни а пословањем треба остварити профит али и подмирити одређене друштвене потребе.

Поборници стејкхолдер теорије предузећа тврде да се уз економски развој предузећа побољшава и морални развој друштва, док у условима економске стагнације и рецесије моралност опада. Тиме се објашњава развој покрета за заштиту људских права у развијеним државама који се схвата као индикатор успешности друштва. Богатија друштва имају већа очекивања за разлику од сиромашних чија су очекивања елементарна у смислу подмирења егзистенцијалних потреба. Са напретком друштва развија се свест о потреби и очекивањима. Самим тим, развијају се различити видови друштвено одговорног пословања којим се обухватају и аспекти заштите људских права и слобода. На тај начин се потврђује Кузнетсова крива животне средине која показује да што је нека земља богатија то је спремнија да своја средства посвети заштити животне средине.

Ипак, побољшање квалитета животне средине не одвија се аутоматски већ зависи од политике владе као и комплексности тржишта. Професор економије Харвардског Универзитета Бенџамин Фридман (*Benjamin Friedman*), тврди да је економски раст од суштинског значаја за посвећеност правичности, демократији и

<sup>183</sup> Freeman, E., Reed, L. (1983): "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", *California Management Review*, Vol. 25, No. 3, p. 91.

<sup>184</sup> Kelly, G., Gamble, A. (1997): *Stakeholder Capitalism*, London: Macmillan, p. 10. Према: Sisek, B. (2001): "Stakeholderski pristup korporaciji i ekonomiji", *Ekonomski pregled*, Vol. 52, No. 1-2, str. 59.

толеранцији. У периоду експанзије, нација једне земље има тенденцију ка већој моралности и добротности. У кризним временима тежи се ка ауторитарности. Самим тим, економски раст подстиче раст животног стандарда и чини људе оптимистима.<sup>185</sup>

Многа предузећа данас настоје да буду виђена од стране јавности као друштвено одговорна. Друштвена одговорност треба да буде не само део стратегије већ и део идентитета којим ће се предузеће диференцирати од својих конкурената. По речима Џефрија Холандера (*Jeffrey Hollander*), извршног директора предузећа Севент Џенерација (*Seventh Generation*), друштвена одговорност је будућност пословања уколико предузећа желе да опстану на тржишту на коме су све више под микроскопском лупом јавности.<sup>186</sup> Економиста Мајкл Јенсен (*Michael Jensen*) сматра да идентификовање кључних интересно-утицајних група и дугорочно креирање вредности за њих, представља дугорочну стратешку пословну оријентацију менаџера. Јенсен предлаже тзв. "освешћивање максимизације вредности" или дугорочно креирање вредности као стратешки циљ предузећа.<sup>187</sup> Кључне интересно-утицајне групе чине појединци и групе који су најважнији за предузеће јер имају највећи утицај на његове активности. Не може се креирати дугорочна тржишна вредност предузећа ако се игноришу или подцењују потребе ових актера.<sup>188</sup>

Неки теоретичари верује како је у циљу повећања профита за власнике предузећа, потребно усмерити бригу према запосленима и потрошачима на дужи рок. Даље се истиче како у условима када друштвена одговорност у пословању подразумева подмирење друштвених потреба уз остваривање профита, онда менаџмент предузећа такву одговорност може и треба да прихвати.<sup>189</sup> Једини начин спасавања капитализма јесте кроз менаџмент који ће прихватити концепт друштвене одговорности. Мартин Волф (*Martin Wolf*), колумниста Фајненшел тајмса (*Financial Times*), сматра како је капитализам већ хуманизован на тај начин што "динамична међународна економија пружа шансу чак и сиромашном слоју становништва."<sup>190</sup> Бил Гејтс (*Bil Gate*), амерички бизнисмен и информатичар познат као једна од најутицајнијих личности у историји информатике, залаже се за нови "креативни капитализам".<sup>191</sup> Наиме, Гејтс не напушта основне поставке капитализма, али сматра да се закони тржишта могу боље

<sup>185</sup> Easterbrook, G. (2005): "The Capitalist Manifesto", *The New York Times*, 27. новембар. Доступно на: <http://www.nytimes.com/2005/11/27/books/review/27easterbrook.html?pagewanted=all& r=0>, преузето: 09.03.2014.

<sup>186</sup> Niskanen, W. A. (2005): "Corporations as Suppliers of Public Goods?" *Regulation Magazine*, Cato Institute, 22. децембар. Доступно на: <http://object.cato.org/sites/cato.org/files/serials/files/regulation/2005/12/v28n4-inreview.pdf>, преузето: 09.03.2014.

<sup>187</sup> Garriga, E., Mele, D. (2004): "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, August, Vol. 53, No. 1-2, p. 54.

<sup>188</sup> Jensen, M., (2001): "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *European Financial Management*, Vol. 7, No. 3, p. 308.

<sup>189</sup> Dodd, E. M., (1932): "From whom are corporate managers trustees?" *Harvard Law Review*, May, Vol. 45, No. 7, p. 1156.

<sup>190</sup> Henderson, D., The Institute of Economic Affairs (2001): *Misguided Virtue: false notions of corporate social responsibility*, London: The Institute of Economic Affairs, p. 141.

<sup>191</sup> McElhane, K. (2009): *op. cit.*, pod 137, p. 30.

искористити за потребе сиромашних слојева становништва заједничким ангажовањем владе, невладиних организација и предузећа.

Питер Дракер (*Peter Draker*), један од најпознатијих гуруа савременог менаџмента, тврди да уколико се менаџери не залажу за добробит друштва, те игноришу концепт друштвено одговорног пословања, предузеће може изгубити понос, поверење, веру у успех и на крају способност пословања.<sup>192</sup> Изазов који се поставља пред развијеним демократским земљама је успостављање организације засноване на знању уз континуелну хармонизацију односа економских и друштвених перформанси.<sup>193</sup> Прва и најважнија одговорност, како даље наводи Дракер, јесте економска одговорност предузећа. Предузеће које не остварује профит бар да покрије трошкове производње, узалуд троши ионако ограничене природне ресурсе. Самим тим, такво предузеће се може назвати друштвено неодговорним. Економска одговорност мора бити балансирана друштвеном одговорношћу јер је у супротном такво пословање тиранско.<sup>194</sup>

Један од познатих теоретичара менаџмента и организационог понашања, Чарлс Хенди (*Цхарлес Ханду*) поставља питање: “Чему служи пословање и коме је оно намењено?”<sup>195</sup> Предузећа послују због профита, слаже се Хенди, али њиме треба постићи неки виши циљ који је кориснији и хуманији за човека. Такав циљ се постиже сарадњом предузећа и друштва и њега појединац не може остварити. У савременим условима пословања, поверење у предузећа и оних који њиме управљају је све мање. Данас менаџери не управљају у корист власника предузећа, потрошача или запослених, већ ради сопствених интереса и личних амбиција. Све док друштвена одговорност не постане стандард који треба поштовати и који се подразумева, пословање ће и даље бити “игра богатих” која ће служити њиховим циљевима и интересима.

Постоје и они који друштвено одговорно пословање сматрају манипулацијом. Верује се како је друштвена одговорност предузећа филантропска активност о туђем трошку.<sup>196</sup> С тим у вези, менаџмент предузећа не треба својевољно да доноси одлуке о избору друштвено одговорне праксе, јер се ради о финансијским средствима која су власништво акционара. Према томе, социјалном проблематиком у демократском друштву требају да се баве бирачи и изабрана влада, а не предузећа. Давид Вогел, професор пословне етике Калифорнијског Универзитета у Берклију, сматра да иако друштвена одговорност предузећа не угрожава профитабилност предузећа, има незнатан утицај на економске перформансе предузећа.<sup>197</sup> Он наводи истраживање по коме је 75% америчких потрошача изјавило како би избегавало куповину производа произведених у лошим условима рада, док 65% тврди како би платило више за

<sup>192</sup>Drucker F. P. (1992): *op.cit.*, pod 169, p. 104.

<sup>193</sup>*ibid.*

<sup>194</sup>*ibid.*, p. 101.

<sup>195</sup>Handy, C. (2003): *op. cit.*, pod 118, p. 65.

<sup>196</sup> \*\*\* (2014): “Two-faced capitalism”, *The Economist*, 22. јануар. Доступно на: <http://www.economist.com/node/2369912>, преузето: 03.03.214.

<sup>197</sup> Vogel, D. (2005): *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington: Brooking Institute Press. Према: Niksanen, W. A. (2005): *op. cit.*, pod 186.

производе који не угрожавају животну средину. Ипак, свега 10% сматра да би платило већу цену за “зелене производе”<sup>198</sup>. Иако су потрошачи, запослени и инвеститори иницијатори у процесу креирања потражње за друштвено одговорним активностима предузећа, треба имати у виду да постоји знатна разлика између исказаних преференција и њиховог понашања.

Портер и Крејмер (*Porter, Kramer*) су указали на то да што је предузеће више усмерено ка унапређењу друштвених аспеката у пословању тиме су шансе за остваривање кокурентске предности веће.<sup>199</sup> Динамична модерна конкуренција заснива се на знању и технологији и условљена је способношћу запослених и успостављању добрих односа сарадње са потрошачима, добављачима и друштвом.

Профит је нуспродукт друштвено одговорног ангажовања предузећа (нпр. улагање у образовање и стручно усавршавање запослених).<sup>200</sup> Светски лидер у мрежним технологијама, Сиско (*Cisco*), основао је едукацијски програм Сиско Академију мрежних технологија. Намера је да омогући својим систем администраторима стицање валидних вештина за управљање и одржавање софтверске и хардверске структуре мреже система. Овај специфичани вид едукације доприноси диференцијацији производа и побољшава економске перформансе предузећа. Усмереност на запослене као кључним интересно-утицајним групама у предузећу, генерише снажан механизам који осигурава позитивне резултате за предузеће.

Све тежи економски услови пословања намећу потребу за уштедама, али упркос светској економској кризи концепт друштвено одговорног пословања опстаје, мишљења је Арон Крамер (*Aron Cramer*), председавајући америчког удружења Бизнис за друштвену одговорност (*Business for Social Responsibility - BSR*). “Не можете штедети како бисте пронашли пут изласка из рецесије, морате инвестирати у њега.”, сматра Крег Барет (*Craig Barrett*), извршни директор Интела.<sup>201</sup> Предузеће треба бити доследно у спровођењу друштвено одговорних пракси како у условима просперитета тако и у условима кризе, у супротном се не могу очекивати повољни резултати пословања.

Однос између предузећа и друштва је врло комплексан те не постоји једноставан одговор на питање: Како примењивати концепт друштвене одговорности у пословању? Активности предузећа усмерене ка решавању друштвених проблема су често краткорочног ефекта. Увођење концепта друштвено одговорног пословања је дуг процес који захтева континуирани рад и стрпљење. На тржиште долазе нова друштвено одговорна предузећа чије је пословање усмерено ка постизању одређеног степена

<sup>198</sup> Зелене производе карактеришу поред традиционалних атрибута, уважавање и инкорпорирање атрибута “екологије” и “здравља”. О овоме видети: Krstić, B., Jovanović, S. (2007): “Performanse ekološkog proizvoda u funkciji zaštite potrošača i konkurentске предности предузећа”, *Економске теме*, No. 1, Ниш: Економски факултет, стр. 277.

<sup>199</sup> Porter, M., Kramer, M. (2002): *op.cit.*, pod 177, p. 2.

<sup>200</sup> Krkač, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str 27.

<sup>201</sup> Delevingne, L. (2009): “Surprising survivors: Corporate do-gooders”, *Fortune Magazine*, 20. јануар. Доступно на: [http://money.cnn.com/2009/01/19/magazines/fortune/do\\_gooder.fortune/index.htm?postversion=200](http://money.cnn.com/2009/01/19/magazines/fortune/do_gooder.fortune/index.htm?postversion=200), преузето: 12.03.2014.

диференцијације од конкурената. Управо из тог разлога најбоља предузећа ће искористити унапређење постојећих стратегија којима ће се остварити лидерска позиција на тржишту. Само на тај начин могу преживети бројне изазове које доноси неизвесна будућност. Међутим, треба напоменути како не постоји универзални стратегијски приступ максимизирања вредности који ће одговарати свим предузећима. Ово из разлога што стратешка и вредносна орјентација зависи од величине предузећа, делатности којом се предузеће бави, тржишта на коме послује, као и културе и опредељености руководства предузећа.

Савремено управљање предузећем захтева нови приступ у размишљању на који начин пословати и како конкурисати. Традиционална предузећа која имају лош пословни модел неће моћи да опстану. Стога, инвестирање у људске ресурсе и развој нових производа али и нове моделе пословања представља потенцијал који треба искористити.

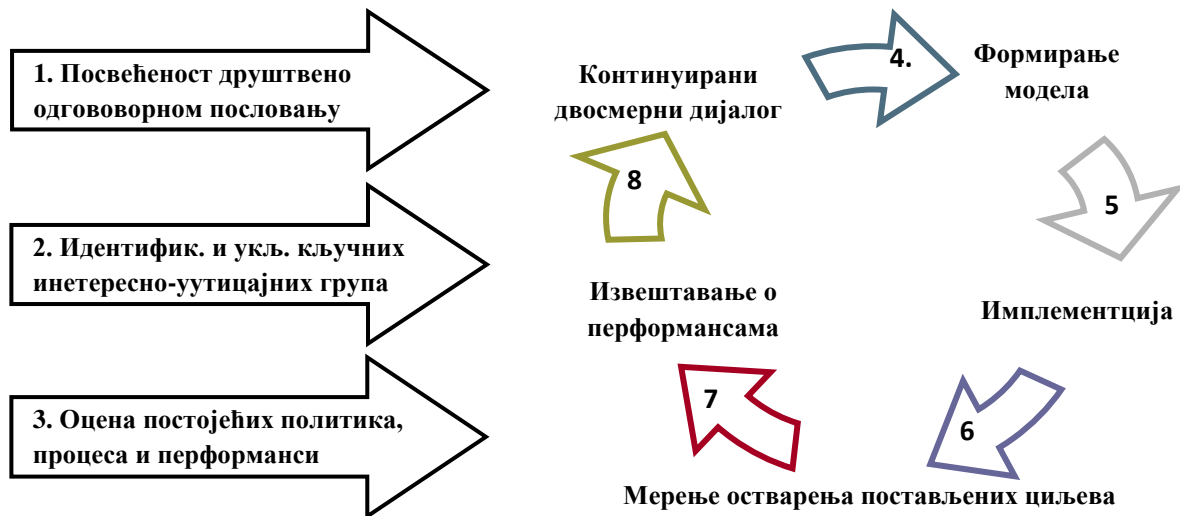
## 2.4. МОДЕЛ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА

Савремени концепт друштвено одговорног пословања се мора базирати на одговарајућем моделу. Модел друштвено одговорног пословања представља интерну процесну смерницу оним предузећима која настоје да у свом пословању инкорпорирају концепт друштвене одговорности. Предузећа имају различит ниво свести о друштвено одговорном пословању те зависно од тога она креирају свој модел друштвене одговорности. Због своје комплексности и мултидимензионалности може се рећи да не постоји универзалан модел друштвено одговорног пословања.

Понашајући се друштвено одговорно, савремено предузеће спроводи праксу одговорног пословања у зависности од свог приступа друштвеној одговорности и од постављеног сета и хијерархије својих друштвених циљева. У циљу адекватнијег разумевања концепта друштвено одговорног пословања неопходан је холистички приступ имајући у виду потребе различитих интересно-утицајних група предузећа.<sup>202</sup>

Независно од величине предузећа и броја запослених, модел друштвено одговорног пословања подразумева реализацију одређених фаза које се у великој мери поклапају са процесом управљања предузећем.<sup>203</sup> У даљем тексту су описане фазе које су значајне за имплементацију модела.<sup>204</sup>

Слика 1. Управљачки модел друштвено одговорног пословања



Извор: Прилагођено према: Business Impact Task Force (BITF) (2000): *Winning with integrity: Executive Summary*, London: Business in the Community (BITC), p. 7. Доступно на: [http://www.bitc.org.uk/sites/default/files/winning\\_with\\_integrity.pdf](http://www.bitc.org.uk/sites/default/files/winning_with_integrity.pdf), преузето: 01.05.2015.

<sup>202</sup>Waldman, D., Kennet, R., Zilberg, T. (2006): "Corporate Social Responsibility: What it really is, Why it's so important, and How it should be managed", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, p. 3.

<sup>203</sup>The United Nations Industrial Development Organization - UNIDO (2002): *op. cit.*, pod 133.

<sup>204</sup> Business Impact Task Force (BITF) (2000): *Winning with integrity: Executive Summary*, London: Business in the Community (BITC), p. 7. Доступно на: [http://www.bitc.org.uk/sites/default/files/winning\\_with\\_integrity.pdf](http://www.bitc.org.uk/sites/default/files/winning_with_integrity.pdf), преузето: 01.05.2015.



1. *Посвећеност друштвено одговорном пословању* подразумева најпре подизање свести менаџера а онда и свих запослених о друштвено одговорном одређењу. Предузеће које прихвата концепт друштвене одговорности захтева другачије вођење и управљање. Неопходно је да руководећи тим ради на изградњи подршке концепта друштвене одговорности међу запосленима, с обзиром да запослени имају значајну улогу у спровођењу модела друштвене одговорности. Друштвена одговорност предузећа није само етички приступ вођен вредностима већ и добра пословна пракса која креира вредност, доприноси доброј репутацији, ојачава друштвену дозволу за рад и унапређује конкурентност.

2. *Идентификовање и укључивање кључних инетересно-утицајних група* може довести до препознавања важних трендова које је иначе тешко сагледати из перспективе предузећа. Сагледавање интереса свих заинтересованих страна може бити извор шанси или опасности за предузеће. У овој се фази одлучује о смеру и кључним областима друштвеног ангажовања предузећа. За то се користи мапирање<sup>205</sup> интересно-утицајних група на матрици приказаној на Слици 2.

Слика 2. – Преглед односа са различитим врстама интересно-утицајних група

Ниво интереса Снага	ВИСОК	НИЗАК
МАЛА	Група А Минималан значај	Група Б Држати их информисаним
ВЕЛИКА	Група Ц Одржавати их задовољним	Група Д Кључни актери

Извор: Mendelow, A. (1991): *Stakeholder Mapping*, Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA. Према: Chapman, R. (2014): *The Rules of project risk management, Implementation guidelines for major projects*, Farnham: Gower, p. 33.

Намера је да се идентификују кључне интересно-утицајне групе предузећа, те да се сазна што више о њима. То су, дакле, они актери који ће се наћи у групама «Ц» и «Д» у матрици на слици 2. Након тога потребно је иницирати дијалог по питању друштвено одговорних активности предузећа. На тај начин могу се сазнати њихови интереси и очекивања. Самим тим, предузеће може очекивати од њих подршку а тиме и повећати шансе за успех у пословању.

3. *Оцена постојећих политика, процеса и перформанси.* Ова фаза процене представља основу на којој ће предузећа развијати свој модел друштвене одговорности. Овим кораком утврђују се активности предузећа у вези са његовом друштвеном одговорношћу. Најчешће се то чини сумирањем текућих и планирањем потенцијалних активности и процеса уз сагледавање утицаја друштвене одговорности предузећа на економско, друштвено и природно окружење предузећа.

<sup>205</sup> О овоме види: Bowie, N.E., Schneider, M. (2011): *Business ethics for dummies*, Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc., pp. 168-169.

4. *Формулисање модела на основу закључака анализе.* Дobar модел друштвене одговорности дефинише општи смер којим предузеће жели да крене по питању друштвене одговорности.

5. *Имплементација* подразумева оперативну реализацију дефинисаног модела друштвене одговорности. Она је резултат заједничког рада како стручњака за друштвено одговорно пословање (менаџери предузећа специјализовани за ово подручје или екстерни консултанти), тако и осталих запослених у предузећу. Из процеса примене се не могу искључити ни остале интересно-утицајне групе предузећа - потрошачи, добављачи и шира заједница. Планови захтевају да се документује свака фаза и да се на крају процеса примене плана друштвено одговорног пословања предузећа изradi одговарајући извештај. Да би осигурало ефективну примену постављених циљева, предузеће мора поставити мерљиве циљеве и утврдити мере оствареног учинка.

6. *Мерење остварења постављених друштвених циљева.* Ова фаза подразумева анализу и упоређивање постављених циљева и постигнутих резултата. Праћење остварених резултата није једноставан задатак. Ово из разлога што је мерење друштвено одговорних перформанси компликовано, имајући у виду њихов некономски карактер. Један од могућих начина за праћење јесте доношење и поштовање одговарајућих стандарда. Затим се утврђује који од постављених циљева нису остварени и шта је узрок томе. Тиме се долази до информација шта се ради на прави начин а шта не, те шта треба променити како би се проблеми превазишли. Поред квантитативних мерила (смањен ниво отровних гасова у атмосфери, број уређених дечјих игралишта, повећан проценат запошљавања жена и сл.) треба узети у обзир и очекивања интересно-утицајних група предузећа и измерити њихово задовољство постигнутим. Ако су се прихватањем и применом концепта друштвено одговорног пословања постигли постављени циљеви предузећа и остварили одређени ефекти, првенствено оличени у добрим пословним резултатима, треба наставити са његовом применом. Међутим, неопходно је повремено „освежити“ идеју увођењем нових иновативних решења. Ово из разлога што окружење предузећа није статична већ динамична категорија, те се честе промене одражавају на друштвено одговорно пословање и понашање предузећа. Стога, потребно је одговарајуће редефинисање модела друштвено одговорног пословања. Уколико ова фаза није спроведена професионално, она се неће сматрати веродостојном а самим тим се смањује могућности за постизање успеха у пословању.

7. *Извештавање о перформансама друштвено одговорног пословања* је објављивање и полагање рачуна интерним и екстерним интересно-утицајним групама у вези са учинком друштвено одговорног пословања. Ефикасном комуникацијом се утиче на формирање ставова кључних интересно-утицајних група према предузећу.<sup>206</sup> Многа предузећа разумеју значај израде годишњих извештаја о нефинансијским резултатима пословања.<sup>207</sup> То су тзв. друштвени извештаји који могу помоћи предузећу да изгради

<sup>206</sup> Đorđević, M. (2010): "Korporativne komunikacije i upravljanje odnosima sa stejkholderima", *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 41, No. 3, str. 195.

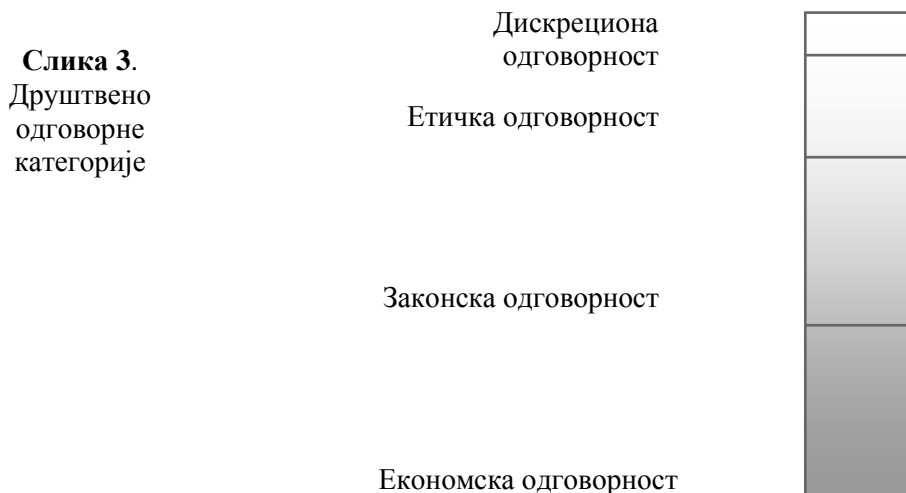
<sup>207</sup> Smart kolektiv (2005): *Knjigovodstvo i pisanje izveštaja*, Beograd: Smart kolektiv, No. 4, str. 16. Доступно на: [www.smartkolektiv.org](http://www.smartkolektiv.org), преузето: 12.05.2012.

поверење међу различитим актерима, демонстрира одговорност као и да информише и мотивише запослене.

8. Постојање *континуираног двосмерног дијалога* између предузећа и друштва омогућава да се прати развој друштвено одговорних активности. На тај начин се може утицати на избор оних активности које су у складу са жељама и потребама кључних интересних група.

Кроз ове кораке се изграђује модел друштвено одговорног пословања. Самим тим, он представља својеврстан процес интерактивног учења између предузећа, запослених и друштва. Потребно је да поседује одговарајући степен флексибилности, односно да га предузећа свих врста и величина могу прилагодити зависно од околности у којима послују.

Ближе објашњење модела друштвено одговорног пословања дао је професор Арчи Керол (*Арихие Б.Царролл*), директор Центра за непрофитне организације на Пословној школи Тери (*Теру Цоллеге оф Бусинесс*). Он сугерише четвороделни модел друштвене одговорности предузећа који је приказан на Слици 3.



Извор: Carroll, A. B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol 4, No. 4, p. 499.

Концептуалну основу чувеног модела друштвено одговорног пословања чине четири компоненте друштвене одговорности чију су елементи: економска, правна, етичка и филантропска одговорност. Повезаност економске одговорности (бити профитабилан), законске одговорности (поштовање законске регулативе) и етичке одговорности (понашати се у складу са моралним принципима друштва) јесу основа за четврту димензију модела друштвено одговорног пословања – филантропску одговорност предузећа (бити користан члан друштвене заједнице).<sup>208</sup> Филантропска одговорност предузећа наглашава његову алтруистичку склоност у решавању друштвених проблема.

<sup>208</sup> Krstić B., Sekulić, V. (2007): *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš: Ekonomski fakultet, str. 27.

Ослањајући се на Фридманову теорију профита, **економска одговорност** предузећа представља основу модела на коме се темеље остали нивои одговорности. Предузећа имају одговорност да у отвореној и слободној конкуренцији послују у законским оквирима, без обмане и преваре.<sup>209</sup> Уколико предузеће усмерава своје активности ка друштвеним циљевима, остварујући на тај начин профит, онда су такве активности добродошле.<sup>210</sup> Профитабилно предузеће је само по себи одговорно. Ово из разлога што може имати значајну улогу у друштвеној заједници кроз запошљавање радника, плаћање пореза, пружање производа и услуга за које постоји потреба од стране друштва, развој науке и технологије као и генерисање капитала инвеститора у локално економски развој.<sup>211</sup>

Предузеће мора обављати своје активности у складу са законским регулативама, те поштујући закон, предузеће испуњава своју **правну одговорност** према друштву. Једноставно речено, друштво очекује од предузећа да остварује своје економске циљеве у складу са законом.<sup>212</sup> Ново законодавство и све јачи добровољни стандарди могу да ограниче приступ тржишту оним предузећима која не нуде одрживе производе или не послују на одговоран начин.

Садржину **етичке одговорности** предузећа чини добровољно пословање предузећа у складу са очекивањима друштва. Од предузећа се очекује да послује поштено и у складу са моралним принципима те да избегава или минимизира негативне ефекте који се одражавају на интересно-утицајне групе.

**Дискрециона одговорност** предузећа, коју касније Керол дефинише као филантропска одговорност, обухвата активности предузећа усмерене на унапређење образовања, уметности или културе. Најчешће су то новчане донације у добротворне сврхе, старање о деци са посебним потребама и др. Можда је термин “одговорност” овде прејака реч с обзиром да се ради о добровољним активностима предузећа вођеним искључиво добром вољом предузећа. Филантропија у најширем смислу, подразумева директно новчано посредовање како би се помогао неки друштвени и хумани циљ. Овде се максимално избегавају компликовани бирократски механизми. Керол је касније овај термин заменио појмом “корпоративно грађанство” (енг. *corporate citizenship*).<sup>213</sup>

У каснијем периоду свога рада, Керол сугерише пирамиду друштвено одговорног пословања<sup>214</sup>, као што је приказано на Слици 4.

<sup>209</sup> Friedman, M. (1970): *op.cit.*, pod 163.

<sup>210</sup> Whetten, D. A., Rands, G., Godfrey, P. (2002): “What Are the Responsibilities of Business to Society?” U: Pettigrew, A. M., Howard, T., Whittington, R. (eds.), *Handbook of strategy and Management*, London: SAGE Publication, p. 391.

<sup>211</sup> Lantos, G.P. (2001): *op.cit.*, pod 107, p. 596.

<sup>212</sup> Carroll, A. B. (1979): “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, Vol 4, No. 4, p. 500.

<sup>213</sup> Fifka, M. (2009): *op. cit.*, pod 156, p. 314.

<sup>214</sup> Carroll A. B. (1991): “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, July-August, p. 42.

Слика 4. Пирамида друштвене одговорности



Извор: Прилагођено према: Carroll, B. A. (1979): "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of management review*, Vol. 4, No. 4, p. 499; Carroll B. A. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, July-August, p. 42.

Укупну друштвену одговорност предузећа чине све четири компоненте, а како би предузеће остварило друштвену улогу потребно је да тежи ка:<sup>215</sup>

1. Остваривању профита (економска одговорност).
2. Пословању у складу са законским регулативама (правна одговорност).
3. Поштовању друштвених моралних стандарда и принципа (етичка одговорност).
4. Понашању које је у складу са принципима "доброг корпоративног грађанина" (дискрециона/ филантропска одговорност).

Свака од четири компоненте пирамидалне структуре, односи се на различите интересно-утицајне групе.<sup>216</sup> Економска одговорност предузећа као примарна одговорност представља одговорност предузећа према власницима капитала и запосленима. Правна одговорност предузећа тиче се власника капитала и запослених, потрошача и добављача. Предузеће има етичку одговорност према свим интересно-утицајним групама, али су њоме највише погођени потрошачи. Филантропска одговорност предузећа усмерена је на друштвену заједницу која има највише користи од ове компоненте. Ове пирамидалне компоненте нису апсолутне већ се могу мењати

<sup>215</sup> Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2008): *op. cit.*, pod 2, p. 46.

<sup>216</sup> Visser, W. (2006): "Revisiting Carroll's pyramid – An African perspective". U: Pedersen, E. R., Hübiche, M. (eds.), *Corporate citizenship in developing countries*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, Ch. 1, p. 33.

временом. Оно што је некада било етичко понашање може постати законска обавеза а дискрециона одговорност може постати етичка.<sup>217</sup>

Ове компоненте је тешко појединачно посматрати јер се међусобно преплићу. Модел помаже менаџерима предузећа да концептуализују и систематизују информације о друштвеним проблемима као и да побољшају планирање и имплементацију друштвено одговорних активности. Поред тога, модел друштвене одговорности доприноси креирању кључних вредности у предузећу – квалитет, одговорност, резултат, иновативност, итд.<sup>218,219</sup> Упркос времену када је настао, постао је најприхваћенији модел у научној литератури из ове области<sup>220</sup>, и то из следећих разлога:<sup>221</sup>

- Врло је једноставан и разумљив;
- Током свих ових година цитиран је у бројној литератури о менаџменту и друштвено одговорном пословању;
- Обухвата популарне теме “корпоративног грађанства” и “стејкхолдера”;
- Указује на примарну важност економске компоненте друштвено одговорног пословања.

Како би предузеће изградило, одржавало и континуирано јачало свој идентитет на тржишту неопходна је стратешка оријентација у овој области. Стратегијска питања се требају дефинисати уважавајући потребе и интересе свих интересних група. Међутим, није довољно само успоставити стратегијски оквир. Нарастајућа конкурентност на глобалном тржишту намеће потребу да се осмисли и успостави системски приступ у превођењу изабране стратегије у активности. Друштвено одговорне активности требају имати једнак третман као и остале пословне функције у предузећу.<sup>222</sup> Предузећа само на тај начин могу ове активности обављати ефикасније од конкурената.

<sup>217</sup> Werther, W.B, Chandler, D. (2005): "Strategic corporate social responsibility as global brand insurance", *Business Horizons*, Vol 48, No. 4, p. 317.

<sup>218</sup> Rogers, B. (2013): "Too Many Feeling and Not Enough Facts in CSR Strategy", *Forbes Magazine*, 07. октобар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/brucerogers/2013/10/07/too-many-feelings-and-not-enough-facts-in-csr-strategy/>, преузето: 15.01.2014.

<sup>219</sup> Кључне вредности представљају сет суштинских и трајних принципа и правила понашања којима се усмеравају све активности и одлуке у предузећу. О овоме види: Carroll, A. B., Buchholtz, A. (2008): *op.cit.*, pod 2, p. 162.

<sup>220</sup> Crane, A., Matten, D. (2004): *Business ethics – A European perspective*, Oxford: Oxford University Press. Према: Fifka, M. (2009): *op. cit.*, pod 156, p. 314.

<sup>221</sup> Visser, W. (2006): *op.cit*, pod 216, p. 33.

<sup>222</sup> Milosavljević, M. (2012): "Društvena odgovornost preduzeća", *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 3, str. 178.

## 2.5. ПРЕДНОСТИ ПРИМЕНЕ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

Друштвена одговорност предузећа развила се из идеје да циљ предузећа није само да доноси профит, већ да има позитиван економски, еколошки и социјални утицај на средину у којој делује. Одговорност у пословању треба да обезбеди ефикасност предузећа, одржавање и повећање репутације, подстицање мотивације и оданости запослених и свих осталих заинтересованих страна.

Друштвена одговорност предузећа није само филантропска активност. Уколико је неко предузеће донатор то не значи да је друштвено одговорно. Наиме, предузеће може бити хумано према друштвеној заједници док се у исто време неодговорно понаша према запосленима (у смислу необезбеђивања адекватних услова рада) или према животној средини (непоштовањем законских еколошких регулатива).

Значај које друштвено одговорно пословање има за предузеће разликује се у зависности од типа пословања, стратешке орјентације, тржишног окружења, организационе структуре, компетентности руководећег кадра као и конкуренције. Различити су разлози увођења концепта друштвене одговорности у пословање предузећа. С тим у вези, Филип Котлер и Ненси Ли (*Philip Kotler, Nancy Lee*) наводе како предузећа преузимајући друштвено одговорне иницијативе могу остварити:<sup>223</sup>

**1. Повећање продаје и учешћа на тржишту** – Предузећа могу да имају значајне користи усмеравајући пословне активности ка реализацији економске, еколошке или социјалне орјентације у производњи. Разматрањем унутрашњег и спољашњег окружења предузећа, може се остварити повећана продаја на тај начин што ће се привући они потрошачи који имају развијену друштвену и еколошку свест.

**2. Јачање позиције брэнда** – Друштвено одговорне активности које укључују неки друштвени садржај могу позитивно утицати на побољшање имица и осећања које он изазива. Потрошачи могу имати наклоност према оним производима предузећа која се етички понашају. Коришћење концепта друштвено одговорног пословања може послужити као инструмент који се не користи довољно у комуникацији са потрошачима.<sup>224</sup> Новија истраживања указују на постојање позитивне корелације између друштвено одговорног пословања и позитивног става потрошача о предузећу и његовим производима. Друштвене активности које су стратешки осмишљене могу обезбедити диференцијацију брэнда а тиме и бољу конкурентност предузећа.

<sup>223</sup> Bloom, P., Hoeffler, S., Keller, K. Basurto, C. (2003): "Consumer Responses to Social and Commercial Sponsorship", *Working paper*. Према: Kotler, F., Li, N. (2007): *Korporativna društvena odgovornost – Učiniti najbolje za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, (prevod) Beograd: Hesperija: Ekonomski fakultet, str. 12.

<sup>224</sup> Epstein-Reeves, J. (2012): "Six Reasons Companies Should Embrace CSR", *Forbes Magazine*, 21. фебруар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/21/six-reasons-companies-should-embrace-csr/>, преузето: 05.02.2014.

**3. Јачање имица предузећа** – Дobar углед предузећа на конкурентском тржишту може привући ширу јавност и потрошаче. Да би показало стварну посвећеност концепту друштвеној одговорности, предузеће треба да користи више друштвено одговорних активности. Тако Мекдоналдс (*McDonald's*) прикупља и донира финансијска средства у хуманитарне сврхе, док уједно важи за послодавца који омогућава запосленима плаћене волонтерске сате. При том, као чувени ресторан брзе хране користи еколошку амбалажу за паковање својих производа како би потрошачима показао своју оријентисаност ка рециклирању, очувању енергије и зеленој производњи.<sup>225</sup>

**4. Јачање способности за привлачење, мотивисање и задржавање запослених** - Посебан сегмент концепта друштвене одговорности у предузећу представља однос према запосленима. Фер однос према запосленима подразумева формулисање и примену политика и процедура које се односе на бригу о запосленима и радном окружењу. Брига о запосленима и радној средини, уколико се од самог почетка уклапа у пословну стратегију, може резултирати новим и иновативним решењима којима ће се обезбедити конкурентска предност. Највећи број истраживања која сагледавају утицај друштвено одговорног пословања на финансијске перформансе предузећа односе се управо на област управљања људским ресурсима. Према једном емпиријском истраживању утврђено је да друштвено одговорна политика предузећа позитивно утиче на перцепцију запослених приликом тражења посла.<sup>226</sup> С тим у вези, Џон Бровн (*Sir John Browne*), извршни директор британске нафтне компаније Бритиш петролеум (*British Petroleum*), сматра како треба регрутовати и задржати младе талентоване руководиоце који ће својим радом дати допринос и предузећу и друштву.<sup>227</sup>

**5. Смањење трошкова пословања** – Спровођење друштвено одговорних активности у друштвену заједницу може довести до пореских олакшица. На тај начин утиче се на смањење трошкова пословања. Даље, здрава радна средина доприноси смањењу трошкова осигурања радника у случају повреде на раду. Уштедом воде и енергије могу се смањити укупни трошкови пословања што доприноси већој профитабилности предузећа. С друге стране, неодговорно пословање предузећа има за резултат повећање трошкова како би се откланиле негативне последице. Епстејн и Рој (*Epstein, Roy*) сматрају како се смањење трошкова у пословању може остварити коришћењем субститабилних материјала приликом спровођења стратегије одрживости.<sup>228</sup> Портер и Крејмер наводе како улагање предузећа у *welness* програме доприносе здрављу запослених. На тај начин, смањује се њихова одсутност с посла, тј. апсентизам као и трошкови осигурања у случају болести.<sup>229</sup>

<sup>225</sup><http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Sustainability/Sustainability%20Library/2011-Sustainability-Scorecard.pdf>, преузето: 15.02.2014.

<sup>226</sup> Aguilera, R.V., Rupp, D. E., Williams, C. A. And Ganapathi, J. (2007): *op. cit.*, pod 124, p. 840.

<sup>227</sup> Henderson, D., The Institute of Economic Affairs (2001): *op. cit.*, pod 190, p. 64.

<sup>228</sup> Weber, M. (2008): "The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR", *European Management Journal*, Vol. 26, No. 4, p. 249.

<sup>229</sup> Porter, E. M., Kramer, M.R. (2011): "Creating Shared Value, How to reinvent capitalism and unleash wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1-2, p. 8.



## 6. Повећање привлачности за инвеститоре и финансијске аналитичаре –

Развој предузећа условљен је стањем инфраструктуре локалне заједнице у којој оно послује. Степен развоја инфраструктуре утиче на развој предузећа, али и развој предузећа утиче на локалну заједницу у којој предузеће послује.<sup>230</sup> Укључивањем у друштвене иницијативе може се повећати вредност акција предузећа. Наиме, друштвено одговорна предузећа развијају способност привлачења нових инвеститора и смањују изложеност ризику у случају кризе предузећа или његовог менаџмента. Предузећа која преузимају друштвену одговорност могу имати бољи приступ капиталу који им у противном можда не би био доступан. На тај начин ствара се значајна инвестициона база за даљи раст и развој. Уколико се инвестирори осећају законски заштићеним и имају поверења у институције једне земље, моћи ће да улажу у привреду те земље и тиме допринети њеном просперитету.

Немачка професорка, Мануела Вебер (*Manuela Weber*) је у свом раду систематизовала пет подручја друштвено одговорне корисности за предузећа међу којим су:<sup>231</sup> позитиван утицај на имиџ предузећа и репутацију; позитиван утицај на мотивацију, привлачење и задржавање запослених; уштеда на трошковима; повећање прихода услед повећања продаје и већег тржишног учешћа; и смањење ризика друштвено одговорног пословања.

Непрофитна истраживачка организација Етисфер институт (*Ethisphere Institute*), објавила је листу 138 етички најодговорнијих предузећа перципираних од стране потрошача (*World's Most Ethical Companies - WME*).<sup>232</sup> Предузећа су постала свесна значаја друштвено одговорног пословања за постизање конкурентске предности, привлачење и задржавање најбољих запослених као и за привлачење нових потрошача. Предузећа која су у последњих пет година имала проблем са законским регулативама било које врсте, као и она која се баве производњом или дистрибуцијом алкохола и дувана су елиминисана са листе. Поједина предузећа сваке године изненађују неком новом друштвено одговорном иницијативом коју су сама осмислила. Овим предузећима је јасно да друштвена одговорност поспешује финансијске перформане предузећа.

Јасно је да друштво од предузећа очекује много више од производње и снабдевања квалитетним производа, тврди Бјорн Стигсон (*Bjorn Stigson*), председник Светског пословног савета за одрживи развој (*World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*).<sup>233</sup> Друштво не очекује од предузећа да буде само "добар корпоративни грађанин" већ су његова очекивања све већа, а праг толеранције на грешке које предузећа чине све нижи. Уколико предузеће не примењује праксу друштвено одговорног пословања може изазвати бојкот од стране одређених друштвених група, санкције државе, избегавање сарадње од стране добављача и др.

<sup>230</sup> *ibid.*, p. 13.

<sup>231</sup> Weber, M. (2008): *op.cit.*, pod 228, pp. 247–261.

<sup>232</sup> Smith, J. (2013): "The World's most Ethical Companies", *Forbes Magazine*, 06. јун. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/03/06/the-worlds-most-ethical-companies-in-2013/>, преузето: 22.03.2014.

<sup>233</sup> Assongu, J. J. (2007): "Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business and Public Policy*, Vol. 1, No. 3, p. 1.

Ипак, такво понашање према неодговорном предузећу није дугорочно решење, јер неуспех једног предузећа значи неуспех за локалну заједницу услед затварања радних места, смањења животног стандарда, неплаћања такси и др.

Многа предузећа се “пробуде” тек након што буду бојкотована од стране јавности и потрошача. Тако је Најк (*Nike*) 90-тих година доспео у жижи интересовања пословне и политичке јавности након што је угледни амерички лист Њујорк тајмс (*The New York Times*) објавио његово неетичко пословање (врло лоши услови рада) у фабрикама њихових добављача у Индонезији.<sup>234</sup> У таквим ситуацијама, предузећа најчешће чекају да се “слегне прашина” и да јавност временом заборави. Ипак, јавност тешко опрашта а споро заборавља. Како би се избегле сумње, потребно је јавност, потрошаче и друге интересно-утицајне групе адекватно информисати и упознати са друштвено одговорним праксама предузећа.<sup>235</sup>

Чикашки експерт друштвено одговорног пословања, Џејмс Епштајн (*James Epstein-Reeves*), у чланку објављеном у Форбсу, као разлоге за примену друштвено одговорног пословања наводи:<sup>236</sup> иновативност, уштеде на трошковима, диференцијација марке, дугорочни интереси предузећа, унапређење односа са потрошачима као и унапређење односа са запосленима. Како сматра Епштајн, друштвено одговорно пословање неће решити све друштвене проблеме али може допринети унапређењу неких социјалних услова у којима ће пословање предузећа бити стабилније и извесније.

Све већи број предузећа усваја концепт друштвено одговорног пословања како би остварила већу ефикасност, стимулисала иновације и обезбедила континуирани развој.<sup>237</sup> Према речима професора Вартон факултета - Универзитета у Пенсилванији, Џерија Јорама Винда (*Jerry Yoram Wind*), криза је натерала предузећа да се окрену ка друштвено одговорном пословању. Називајући овај концепт “друштвено одговорним капитализмом”, Винд истиче нужност креирања дугорочне вредности како за власнике тако и за друштво.<sup>238</sup>

Како би се избегла конфузија и расипање ионако ограничених средстава предузећа, приликом избора друштвено одговорних иницијатива треба приступити стратешки.<sup>239</sup> Према Портеру и Крејмеру, пословање предузећа које истовремено

<sup>234</sup> Porter, M., Kramer, M. (2006): *op. cit.*, pod 173, p. 2.

<sup>235</sup> \*\*\* (2013): “Why Corporate Social Responsibility is so Important”, 04. фебруар, *frontstream.com* [Blog].  
Доступно на: <http://www.frontstream.com/why-corporate-social-responsibility-is-so-important/>, преузето: 05.02.2014.

<sup>236</sup> Epstein-Reeves, J. (2012): *op. cit.*, pod 224.

<sup>237</sup> Stigson, B. (2002): “Pillars of change: Business is finally learning that taking care of the environment and meeting social responsibilities makes good business sense”, *Forum for Applied Research and Public Policy*, Vol. 16, No. 4, p. 23. Према: Assongu, J. J. (2007): *op. cit.*, pod 233, p. 3.

<sup>238</sup> \*\*\* (2012): “Why Companies Can No Longer Afford to Ignore Their Social Responsibilities”, *Time Magazine*. 28. мај. Доступно на: <http://business.time.com/2012/05/28/why-companies-can-no-longer-afford-to-ignore-their-social-responsibilities/2/>, преузето: 05.02.2014.

<sup>239</sup> Предић, Б., Стефановић, С., Ивановић-Ђукућ, М. (2013): “Стратешки приступ корпоративној филантропији у функцији конкурентности предузећа”, *Теме – Часопис за друштвене науке*, Ниш: Економски факултет, Vol. 37, No. 1, стр. 365.

унапређује и друштвене циљеве у заједници, омогућава креирање подељене вредности (вредност за предузеће која је уједно и корисна за друштво).<sup>240</sup> Ово је нова шанса за капитализам јер су друштвене потребе и очекивања од предузећа све већа. Кока-кола (*Coca-Cola*) је недавно покренула програм оснаживања младих жена предузетница.<sup>241</sup> Намера је да се овим програмом у земљама у развоју, у локалним Кока-кола фабрикама, до 2020. године запосли пет милиона жена. Оваква улагања могу имати мултипликоване ефекте. Наиме, на тај начин може се унапредити образовна структура становништва и равноправност у друштву, чиме ће се повећати продуктивност радне снаге. Стога, улагања предузећа у побољшање ових сегмената друштва позитивно утиче на пословање предузећа.

Један од добрих примера друштвено одговорног пословања јесте светски произвођач козметике, Боди шоп (*The Body Shop*), чији је оснивач Анита Родик (*Anita Roddick*), изузетно посвећена заштити људских права, животне средине и заштити животиња. Њена дубока наклоност ка друштвено одговорном пословању није угрозила профитабилност предузећа. Боди шоп је међу првима примњивао друштвено одговорне иницијативе и међу првима објавио комплетни извештај друштвено одговорних пракси.<sup>242</sup>

Професор пословне етике, Давид Вогел, наводи неколико значајних примера друштвено одговорних достигнућа.<sup>243</sup>

- Најк, Пума, Адидас (*Nike, Puma, Adidas*) и још неки светски познати произвођачи спортске одеће, обуће и опреме, активно прате услове рада у својим фабрикама у земљама у развоју.
- Икеа (*Ikea*) захтева од својих добављача тепиха у Индији забрану рада деце, као и пружање финансијске подршке породицама својих запослених.
- Старбакс (*Starbucks*) гарантује произвођачима зрна црне кафе изнад тржишну цену која се сматра *fair trade*<sup>244</sup> ценом.
- Хоум Депо (*Home Depot*) произвођач намештаја забрањује употребу старих и угрожених дрвета шуме у својим производним погонима.

<sup>240</sup> Ibid., str. 374.

<sup>241</sup> Jenkins, B., Valikai, K., Baptista, P. (2013): *The Coca-Cola Company's 5by20 Initiative: Empowering Women Entrepreneurs across the Value Chain*, Cambridge, MA: The CSR Initiative at the Harvard Kennedy School and Business Fights Poverty. Доступно на: [http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/CSRI\\_BusinessFightsPoverty\\_5by20Report\\_September2013.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/CSRI_BusinessFightsPoverty_5by20Report_September2013.pdf), преузето: 16.09.2014.

<sup>242</sup> Balsamo, C. (2013): "Benefits of Corporate Social Responsibility", *Borgen Magazine*. 22. мај. Доступно на: <http://www.borgenmagazine.com/benefits-of-corporate-social-responsibility/>, преузето: 19.02.2014.

<sup>243</sup> Vogel, D. (2005): *The Market for Virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, Washington, D. C.: Brookings Institution Press, pp. 1-2.

<sup>244</sup> *Fair Trade* кафа је произведена и дистрибуирана по стандардима и условима дефинисаним *Fair Trade* програмом. Wikipedia, wiki. Доступно на: [http://en.wikipedia.org/wiki/Fair\\_trade\\_coffee](http://en.wikipedia.org/wiki/Fair_trade_coffee), преузето: 15.02.2014.

- Шел (*Shell*) је усвојио политику заштите људских права и заштиту животне средине као кључно полазиште у доношењу пословних одлука.
- Пепсико (*PepsiCo*) је повукао своје инвестиције са Бурме због угрожавања људских права од стране војне управе која је на власти.
- Мекдоналдс (*McDonald's*) је прихватио рестриктивну политику ЕУ којом се забрањује употреба антибиотика и хормона у производњи говеђег меса.
- Чикита (*Chiquita*) послује искључиво са добављачима из Јужне Америке који не угрожавају животну средину.
- Тимберленд (*Timberland*) је омогућио својим запосленима да користе недељу дана плаћеног одсуства у току године како би волонтирали за неки друштвени циљ.

Друштвено одговорне активности предузећа и њихов значај зависе од економске политике једне земље. Донедавно, друштвена одговорност предузећа је била феномен у Сједињеним Америчким Државама и Великој Британији, док рецимо Индија није показивала заинтересованост за овај концепт. Ово из разлога што ове земље имају различите економске ставове. Сједињене Америчке Државе и Велика Британија следе либералну економску политику склону дерегулацији државе док је у Индији економска политика стриктно регулисана социјалистичким режимом.

Повезивање богатих и сиромашних земаља у јединствено тржиште у оквиру концепта одрживог развоја, један од највећих мислиоца модерне економије, Прахалад (*C.H. Prahalad*) назива "богатством на дну економске пирамиде".<sup>245</sup> Велики број предузећа препознаје и изграђује пословне прилике на новим тржишним сегментима земаља у развоју, чиме се доприноси елиминисању сиромаштва и беде. Овим се отварају нове могућности за стицање профита а које су резултат познавања тржишта, његових карактеристика, захтева и очекивања. Приступ и успешан наступ на тржишту је могућ уколико се прате савремена кретања и начини комуникације, ако се успостави близак однос произвођач - купац и ако у том односу постоји добра релација - задовољство. Постизање оваквог циља не захтева од мултинационалних предузећа одрицање од економских бенефита већ напротив, подразумева да послују зарад сопствених инетреса. Ово из разлога што нова тржишта пружају значајни потенцијал који треба искористити. Према томе, пословање мултинационалних предузећа у земаљама у развоју дорпиноси: остваривању нових извора профита, повећању ефикасности у пословању и новом приступу иновацијама.<sup>246</sup>

Стратешки посматрано, друштвено одговорно пословање заједно са постојећим ресурсима предузећа може постати неисцрпан извор друштвеног развоја. Бројни притисци од стране јавности указују менаџерима да само једна непромишљена активност може угрозити годинама стварану добру репутацију предузећа, губитак

<sup>245</sup>Prahalad, C. K., Hart, S. L. (2002): "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategic & Business Magazine*, 10. јануар. Доступно на: <http://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba>, преузето: 05.05.2014.

<sup>246</sup> Prahalad, C. K., Hammod, A. (2002): "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, September, p. 52.

потрошача и инвеститора, санкције од стране државе и др. Менаџери предузећа морају бити свесни како дугорочни успех предузећа зависи од уважавања интереса и потреба различитих интересно утицајних група при одлучивању и деловању. С тим у вези, већина теоретичара сматра да је најбоље дугорочно решење управо подмирење потреба како предузећа тако и интересно-утицајних група. Како каже професор Питер Невел (*Peter Newell*), експерт за истраживање климатских промена и енергије: “Једино што можемо са поузданошћу рећи јесте да користи од друштвено одговорних иницијатива уживају одређени број људи и предузећа у одређеним ситуацијама”.<sup>247</sup> На нама је да откријемо како и на који начин.

## 2.6. ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ ПРЕДУЗЕЋА И ЕКОНОМСКЕ ПЕРФОРМАНСЕ

“Профит је добар... знак да потрошач поштује оно што радимо.”, сматра Том Петерс.<sup>248</sup> Предузећа у оквиру друштвено одговорног пословања користе разне технике и методе којима се утиче на циљне групе како би се успоставио трајан и профитабилан однос са заинтересованим странама. Конкурентска предност условљена је способношћу предузећа да користи апсорпционе могућности тржишта, радну снагу, сировине и енергију, како би произвело квалитетне производе и услуге по фер ценама. Предузећа морају наћи начин да искористе могућности које пружа друштвена заједница како би развило нове идеје, пронашло и услужило нова тржишта.

Број друштвених проблема, а за која су делимично одговорна и предузећа, из дана у дан расте. Ипак, предузећа се могу оријентисати само на оне проблеме које могу решити и чије решавање може допринети унапређењу његове конкурентске позиције. Предузећа могу решити оне проблеме који су повезани са његовим пословањем (конкретно са његовом делатношћу) и за чије решавање располажу ресурсима које за ту сврху може искористити. С тим у вези, неопходно је да предузеће располаже финансијским ресурсима и опремом, адекватним искуством запослених, да унапређује сарадњу са другим предузећима или невладиним сектором, као и да има развијене канале дистрибуције.<sup>249</sup>

Поред сагледавања ових критеријума, у новије време све више се указује на релевантност праћења друштвено одговорних перформанси предузећа. Напори академске и пословне заједнице расту у погледу сагледавања утицаја позитивног ефекта друштвено одговорног пословања на економске перформансе предузећа. С тим

<sup>247</sup> Newell, P., Muro, A. (2006) “Corporate social and environmental responsibility in Argentina”, *Journal of Corporate Citizenship*, 24. Према: Quak E. (2008): “A delicate business”, *The Broker*, 16. јун. Доступно на: <http://www.thebrokeronline.eu/Articles/A-delicate-business>, преузето: 15.04.2014.

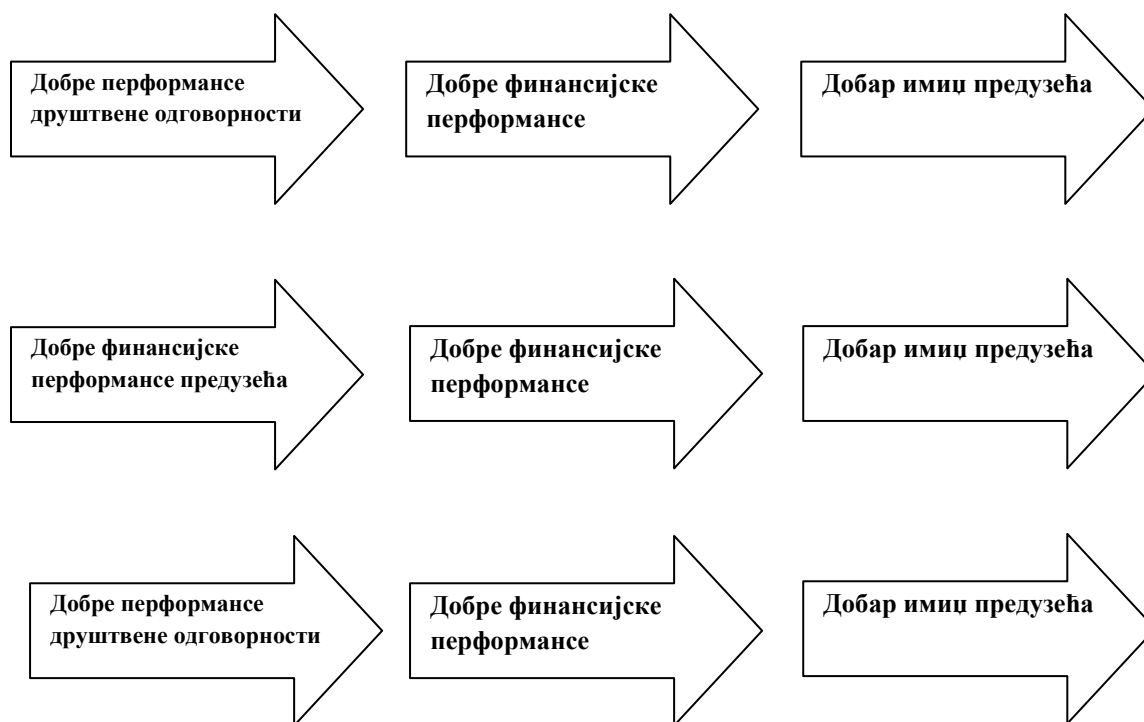
<sup>248</sup> Peters, T. (2001): “Tom Peters true confessions”, *Fastcompany*, 30. новембар. Доступно на: <http://www.fastcompany.com/44077/tom-peterss-true-confessions>, преузето: 04.10.2014.

<sup>249</sup> Krstić, B., Ivanović-Đukuć, M., (2011): “Povezivanje ciljeva društvene odgovornosti sa strategijom za unapređenje konkurentске предности”. У: Petrović, E. (ur.): *Zbornik radova: Nauka i ekonomska kriza*, Niš: Ekonomski fakultet, str. 270.

у вези, у литератури се све чешће налази на појам “пословна оправданост друштвено одговорног пословања”<sup>250</sup> (*business case for corporate social responsibility*).

Праћење друштвено одговорних перформанси има веома велики значај за менаџмент предузећа како би се што детаљније одредила очекивања кључних интересно-утицајних група, од чијег понашања зависе економске перформансе предузећа. Сагледавањем односа перформанси друштвено одговорног пословања предузећа и економских перформанси приказано је на Слици 5.<sup>251</sup>

**Слика 5.** Однос перформанси друштвене одговорности, финансијских перформанси и репутације предузећа



Извор: Carroll, A. (1996): *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, p. 62. Према: Krstić, B. (2006): "Merenje nekih dimenzija nefinansijskih performansi preduzeća", *Ekonomске teme*, Niš: Ekonomski fakultet, Vol. 44, No.1-2, str. 279.

Прва категорија показује да предузећа која у свом пословању примењују неку од иницијатива друштвено одговорног пословања, остварују боље финансијске резултате. Крајњи резултат таквих активности је побољшање репутације предузећа. Дакле, према овом схватању, друштвено одговорне перформансе претходе финансијским

<sup>250</sup> Carroll, A. B., Shabana, M. K. (2010): *op.cit.*, pod 159, p. 102.

<sup>251</sup> Carroll, A. Buchholtz, A. (1996): *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*, 7th Edition, South-Western College Publishing, p. 60. Према: Krstić, B. (2006): "Merenje nekih dimenzija nefinansijskih performansi preduzeća", *Ekonomске teme*, Niš: Ekonomski fakultet, Vol. 44, No. 1-2, str. 279.

перформансама преузећа. Наиме, улагањем ресурса у друштвено одговорне програме остварују се дугорочни позитивни ефекти на економске перформансе предузећа.

Последњих година су спроведена бројна истраживања о релацији друштвених и економских перформанси пословања. Тако истраживање које су спровели Пава и Крауц (*Moses L. Pava, Joshua Krausz*) показује да у 21. случају постоји позитивна корелација између друштвено одговорног пословања и финансијских резултата, 1 истраживање показује негативну корелацију, а 8 истраживања не показују никакву корелацију.<sup>252</sup> Марголис и Валш (*Joshua D. Margolis, James P. Walsh*) су анализирали 127 емпиријских истраживања у периоду од 1972. до 2002. године, при чему је анализа показала такође позитивну везу између наведених односа.<sup>253</sup> Неки научници су показали како се друштвено одговорно пословање исплати и да је репутација друштвено одговорних предузећа<sup>254</sup> у снажнијој корелацији са економским перформансама предузећа од осталих индикатора друштвене одговорности (нпр. еколошке перформансе друштвене одговорности).<sup>255</sup>

Присталице друге категорије имају другачији став. Наиме, према овом схватању финансијске перформансе предузећа доприносе имплементацији и развоју друштвено одговорних перформанси. Према појединим ауторима, предузећа која су економски јака могу издвајати финансијска средства како би инвестирала у друштвено одговорне пројекте.<sup>256</sup> Међусобна условљеност друштвено одговорних перформанси, финансијских перформанси и репутације предузећа карактерише трећу категорију, односно став да сва три фактора имају подједнаку важност, те да није лако одредити који од њих је иницијални покретач.

Консултантска кућа Мекинзи (*McKinsey*), спровела је истраживање којим су се систематизовали одговори финансијских директора, друштвено одговорних инвеститора и професионалаца из сектора друштвено одговорног пословања широм света.<sup>257</sup> Студија је покушала да идентификује да ли, како и у којој мери еколошки,

<sup>252</sup> Pava, M. L., Krausz, J. (1996): "The association between corporate social responsibility and financial performance: The paradox of social cost", *Journal of Business Ethics*, Vol. 3, No. 15, p. 322.

<sup>253</sup> Margolis, J.D., Walsh, J.P. (2003): "Misery loves companies: social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 2, pp. 268–305. Према: Vlastelica Bakić, T., Krstović, J., Cicvarić Kostić, S. (2012): *op. cit.*, pod 126, str. 194

<sup>254</sup> Нпр. магацине Форчун (*Fortune*), као што то чини већ дужи низ година, објављује листу 100 предузећа за које је најбоље радити.

<sup>255</sup> Orlitzky, M., Schmidt, F.L., and Rynes, S.L. (2003): "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, pp. 403-441. Према: Cavaco S., Crifo, P. (2010): "Complementarity between CSR Practices and Corporate Performance: An Empirical Study". U: Crifo, P., Ponsard, J.P. (eds.), *Corporate Social Responsibility: From Compliance to Opportunity?*, Les editions de L' ecole polytechnique, may, p. 78.

<sup>256</sup> Vlastelica-Bakić, T., Krstović, J., Cicvarić-Kostić, S. (2012): *op.cit.*, pod 126, str. 194.

<sup>257</sup> ESG фактори (тзв. ESG фактори – *environmental, social, governance*) обухватају групу еколошких фактора (климатске промене, водена и енергетска ефикасност, производња отпада, одрживи ланац снабдевања); социалних фактора (права радника, утицај друштвене заједнице, тржиште талената) и факторе корпоративног управљања (етика, транспарентност и проактивна одговорност, корупција). О овоме види: Bonini, S., Brun, N., Rosenthal, M. (2009): "Valuing corporate social responsibility: McKinsey Global Survey Results", *McKinsey Quarterly*, February. Доступно на: <http://www.mckinsey.com/>

социјални и фактори корпоративног управљања креирају вредност која ће поспешити раст, омогућити повраћај капитала, смањити ризик или унапредити квалитет менаџмента. Две трећине директора и три четвртине инвеститора сматра да ови фактори доприносе економским перформансама у нормалним економским условима пословања. Дакле, испитаници сматрају како ови фактори могу повећати вредност за акционаре, иако се у економској кризи већи значај придаје факторима корпоративног управљања док се остале групе фактора мање-више занемарују. Поред тога, они се слажу како еколошки и социјални програми креирају дугорочну вредност, док корпоративно управљање доприноси стварању како краткорочне тако и дугорочне вредности.

Наглашавајући нову друштвено одговорну парадигму, Вогел заговара важност “одговорно-финансијских односа” у дугорочном креирању вредности за кључне интересно-утицајне групе. Вогел сматра да је однос друштвених и економских перформанси предузећа предмет проучавања “новог приступа друштвено одговорног пословања”.<sup>258</sup> Стари приступ, који је био актуелан шездесетих и седамдесетих година прошлог века углавном се фокусирао на друштвене перформансе предузећа. Економске перформансе друштвено одговорног пословања нису биле у фокусу интересовања пословне заједнице нити предмет академске дебате. Стари приступ друштвено одговорног пословања, усмерен ка растућим друштвеним проблемима “радити добро за добробит друштва” данас се усмерава ка економским проблемима “радити добро за добробит предузећа”.<sup>259</sup> У прилогу ове теорије наводи се истраживање из 2002. године, спроведено од стране консултантско-ревизорске куће Прајс воторхаус куперс (*PricewaterhouseCoopers*). Том приликом је 70% менаџера, који су били обухваћени истраживањем, сматрало како друштвена одговорност предузећа позитивно утиче на профитабилност.<sup>260</sup> Према истраживању АјБиЕм института (*IBM Institute for Business Value*), од 250 испитаних светских лидера, 68% је потврдило да се бави друштвено одговорним пословањем у циљу повећања новчаних токова предузећа.<sup>261</sup>

Како би остварила конкурентност, предузећа морају креирати пословне моделе који се заснивају на диференцијацији. Очување лидерске позиције на тржишту подразумева иновације на подручју технологије, стратегије, менаџмента као и друштвено одговорних пракси. На тај начин се повећава лојалност потрошача, сатисфакција запослених и вредност за остале интересно-утицајне групе. Менаџери схватају да друштвена одговорност може довести до конкурентске диференцијације, пенетрације на новим тржиштима и завидне позицију у “рату талената”.<sup>262</sup>

---

[insights/corporate-finance/valuing-corporate-social-responsibility-mckinsey-global-survey-results](https://www.mckinsey.com/insights/corporate-finance/valuing-corporate-social-responsibility-mckinsey-global-survey-results), преузето: 15.04.2014.

<sup>258</sup> Carroll, A., Shabana, M. K. (2010): *op. cit.*, pod 159, pp. 92-93.

<sup>259</sup> *Ibid.*

<sup>260</sup> Vogel, D. J. (2005): “Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility”. *California Management Review*, Vol. 47, No. 4. Према: Carroll, A. (2010): *op. cit.*, pod 159, pp. 92-93.

<sup>261</sup> McElhane, K. (2009): *op. cit.*, pod 137, p. 30.

<sup>262</sup> Рат за таленте (*The War for Talent*) је термин који је 1997. године први употребио *Steven Hankin*, сарадник консултантске куће Мекинзи (*McKinsey & Company*), којим се објашњава све већа потражња за



Мајкл Хопкинс (*Michael Hopkins*), професор друштвено одговорног пословања Лондонског Универзитета Мидлсекс (*Middlesex University*), у књизи “Планетарни преговори” (*The Planetary Bargain*), пише како ће примена концепта друштвене одговорности предузећа бити правило а не изузетак. Предузећа попут Леви Штрауса (*Levi Strauss*) и Боди шопа (*Body Shop*) су предузећа “новог света” која ће бити ангажована у решавању друштвених проблема у већој мери од владе, сматра Хопкинс.<sup>263</sup>

Да друштвено одговорне перформансе нису увек кохерентне са економским, показује чланак објављен 1999. године у магазину Форчун (*Fortune*), у коме се наводи смањење продаје и профита најпознатијег америчког брэнда Леви Штрауса. Наиме, пословање овог предузећа се описује као “пропали експеримент утопијској менаџмента”.<sup>264</sup> Роберт Хас (*Robert Haas*), тадашњи извршни директор желео је да докаже како “предузеће вођено мисијом друштвено одговорног пословања може пословати ефикасније од оног које се води искључиво профитом”. Међутим овакав начин пословања довео је не само до повећања укупних оперативних трошкова већ и до смањења ефективности управљања продајом. Ово из разлога, како се наводи у магазину, што је дошло до запостављања првобитне намере предузећа, тј. подмирење потреба, жеља и укуса потрошача.

Неки теоретичари указују на ограничења друштвено одговорних активности мултинационалних предузећа која обављају пословање у појединим земљама у развоју.<sup>265</sup> Тако на пример, многа предузећа која се баве производњом и прометом нафте и нафтних деривата често злоупотребљавају своју економску снагу. Наиме, она обећавају друштвено одговорне инвестиције државама земаља у развоју како би обезбедиле несметано пословање и разне подстицајне мере (нпр. пореске олакшице). Такве активности овим предузећима доносе огроман профит. Међутим, социјални проблеми се не решавају из разлога што поједини “моћници” друштвене заједнице имају користи од друштвено одговорних пројеката а не људи за које се привидно ове иницијативе спроводе.

Да би друштвено одговорно пословање дало видљиве резултате свим заинтересованим странама у овим земљама, држава би требала да преузме активнију улогу у овој области. Досадашњи концепт друштвене одговорности предузећа је изостављао важна економска и политичка питања земаља у развоју, а инострани инвеститори су често невољни да искористе свој утицај како би се социјални проблеми решили. Овде се конкретно замера мултинационалним предузећима која не желе

---

регрутовањем и задржавањем младих професионалаца као значајних ресурса за развој предузећа. О овоме видети: “The war for talent”, Wikipedia, wiki. [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_war\\_for\\_talent](http://en.wikipedia.org/wiki/The_war_for_talent)

<sup>263</sup> Hopkins, M. (2003): *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matter*, London: Earthscan. Према: Henderson, D., The Institute of Economic Affairs (2001): *op.cit.*, pod 190, p. 60.

<sup>264</sup> Munk, N. (1999): “How Levi’s Trashed a Great American Brand”, *Fortune Magazine*, 12. април. Доступно на: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1999/04/12/258131/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/04/12/258131/), преузето: 17.03.2014.

<sup>265</sup> Frynas, J. G., Blowfield, M. (2005): “Setting new agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world”, *International Affairs*, Vol. 81, No. 3, may, p. 508.

преузети одговорност поводом тзв. "проклетства ресурса".<sup>266</sup> Наиме, сматра се како слабије развијене земље које су богате природним ресурсима имају спорију стопу развоја од оних које не располажу овим богатствима. Ово из разлога што земље богате природним богатствима не умеју искористити ове предности за развој својих економија па су принуђене да се ослањају на људски потенцијал и интелигенцију.

Нафтом богате земље нису успеле да искористе за развој огромна средства стечена извозом „црног злата“. Део је отишао за помоћ сиромашнима, део на раскошни живот шеика, део за државу, а веома мали део за развој демократије. Инстант богатство је допринело учвршћивању ауторитаризма, раслојавању становништва и подели на богате и „послугу“. Као последица тога јавили су се бројни социјални проблеми. Ипак, у последњих десет година остварен је напредак у неким областима друштвено одговорног пословања попут заштите животне средине.

Општи је закључак да добровољне иницијативе нису довољне да задовоље застрашујуће друштвене изазове. Ипак, добре друштвено одговорне праксе не треба копирати већ је неопходно разумевање и прилагођавање бројним факторима пословања, како би се стварио и дизајнирао сопствени модел друштвене одговорности предузећа. С тим у вези, потребно је даље усавршавање и јачање концепта друштвено одговорног пословања што подразумева даља истраживања и дебате на ову тему.

Онде где се влада једне земље покаже неефикасном или корумпираном, питања из области друштвене одговорности у пословању препуштена су самим предузећима и савести њиховог менаџмента. “Знамо да пословни интереси предузећа и друштвена одговорност нису у сукобу али још увек нисмо премостили *jaz* неискуства везаног за артикулисање њиховог односа. Тај задатак препуштамо науци која ће доказати њихову компатибилност.”, изјавио је декан Харвардске пословне школе, Доналд Давид.<sup>267</sup>

Да је тешко идентификовати утицај друштвено одговорног пословања на пословне перформансе предузећа, потврђује и питање Луиса Герстнера (*Louis Gerstner*): “Како ћете побољшати резултате нечега што не можете измерити?”<sup>268</sup> Недостатак јасне одређености указује на то да ово подручје још увек није довољно истражено и да мерење ефеката друштвене одговорности у пословању није нимало лак задатак. Ово из разлога што се често мере ствари које нису међусобно упоредиве.

Због свега неведеног, нема сумње да концепт друштвене одговорности подразумева примену одређених вредности у пословању које нису саме себи циљ већ су у функцији побољшања економских перформанси предузећа.<sup>269</sup> Док неки академици

<sup>266</sup> Quak E. (2008): “A delicate business”, *The Broker*, 16. јун. Доступно на: <http://www.thebrokeronline.eu/Articles/A-delicate-business>, преузето: 20.03.2014.

<sup>267</sup> Donald, D. K. (1952): *Developing Administrative Concepts in Business*. Према: Spector, B. (2008): “Business Responsibilities in a Divided World: The Cold War Roots of the Corporate Social Responsibility Movement”, *Enterprise & Society: The International Journal of Business History*, Oxford University Press, Vol 9, No. 2, p. 329.

<sup>268</sup> Heath, T. (2013): “Louis V. Gerstner Jr. lays out his post – IBM life”, *The Washington Post*, 07. јун. Доступно на: [http://www.washingtonpost.com/business/economy/louis-v-gerstner-jr-lays-out-his-post-ibm-life/2013/06/07/04e9da2a-cd42-11e2-8845-d970ccb04497\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/economy/louis-v-gerstner-jr-lays-out-his-post-ibm-life/2013/06/07/04e9da2a-cd42-11e2-8845-d970ccb04497_story.html), преузето: 03.10.2014.

<sup>269</sup> Smart kolektiv (2009): *Korporativno upravljanje i finansijska kriza*, Beograd: Smart kolektiv, No. 2, str. 26. Доступно на: [www.smartkolektiv.org](http://www.smartkolektiv.org), преузето: 12.05.2012.; Bowie, N.E., Schneider, M. (2011): *Business ethics for dummies*, Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc., pp. 21-22.

препоручују интегрисање друштвено одговорног пословања у корпоративну стратегију предузећа, други овај концепт посматрају као извор иновација. Керол сматра да су многи покушали да реше генералне друштвене проблеме. Међутим, како нису успели у томе, време је да се предузећима пружи шанса.<sup>270</sup> Јасно је да неке друштвене проблеме једино држава може решити али с обзиром да предузећа располажу финансијским средствима, техничком експертизом и менаџерским вештинама, свакако требају интервенисати у границама својих могућности. Керол даље апострофира важност проактивног деловања које је ефикасније од реактивног (нпр. спречавање загађивања воде јефтиније је од чишћења и санације).

---

<sup>270</sup>Caroll, A. B., Buchholtz, A. (2008): *op.cit.*, pod 2, p. 51.

“Ја охрабрујем младе људе да постану социјални предузетници и да дају свој допринос развоју друштва, а не само да зарађују новац. Пуко зарађивање новца није забавно. Дати свој допринос и мењати свет много је забавније!”  
Мухамед Јунус (Muhammad Yunus)

“Основан на принципима приватне иницијативе, предузетништва и samozapoшљавања, а оснажен вредностима демократије, једнакости и солидарности, кооперативни покрет може помоћи да се прокрчи пут за више праведан и свеобухватан економски поредак” Кофи Анан (*Kofi Annan*)

“Ако можемо провести прву деценију 21. века у проналажењу правих приступа који задовољавају потребе сиромашних уз помоћ модела који генеришу профит и креирају радна места, онда смо на путу проналажења одрживог начина за смањење сиромаштва у свету.” Бил Гејтс (*Bill Gates*)

### 3. САВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ КОЈИ УОБЛИЧАВАЈУ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ

Трансформација светског тржишта последњих деценија доноси промене у политичким и економским односима земаља света. Научно-технолошка и информатичка револуција омогућили су улазак многих земаља у међународну поделу рада. Глобализација као неумољиви процес интензивирао је чвршће повезивање са предузећима ван националних граница. Тиме су земље у развоју на основу својих компаративних предности добиле шансу да постану равноправни играчи на тржишној утакмици. Оне улажу огроман напор како би се укључиле у глобалне токове привредног развоја и пошто-пото опстале на том путу. Намера је да се усвајањем нових знања и вештина оствари пораст продуктивности. Оптимисти верују да је глобализација одговор стагнантном развоју, док песимисти у овом динамичном процесу виде нове облике колонијализације сиромашних нација света.

Глобално тржиште у 21. веку постаје изазов који није лако савладати. Од предузећа се очекује да прати глобалне токове пословања и промени постојећу парадигму менаџмента, пословне стратегије и организациону културу предузећа. Међутим, освајање нових тржишних сегмената постаје све теже. Нова економска реалност захтева од предузећа да буду флексибилна и иновативна. Наступило је ново раздобље тржишне доминације "великих играча". Неки аутори верују како поједина мултинационална предузећа преузимају водећу улогу на политичкој сцени,<sup>271</sup> остварујући тако дугогодишње напоре да владају светом.

Противречности глобализације видљиви су на сваком кораку. Док се свет хомогенизује захваљујући информацијама, технологији и транспорту с једне стране, на другој стани постају актуелни индивидуализам и слобода. Долазе до изражаја негативне последице глобализације. Развијене земље усвајају конкурентску стратегију засновану на ниским трошковима радне снаге уз додатно улагање у нова и иновативна технолошка решења. Услед слободног кретања робе и капитала, побољшава се положај већ богатих а угрожава позиција земаља у развоју, тј. долази до погоршавања положаја сиромашних.<sup>272</sup> Негативне реперкусије глобалних токова одражавају се најчешће у области рада и заштите животне средине. Глобализација је показала да се још увек жмури пред неправдом, корупцијом и робовским радом. Стога, све чешће се поставља питање: "Да ли глобализација која има за циљ економску интеграцију и друштвену кохезију, додатно поларизује свет?"

Флексибилан и динамичан, процес глобализације отвара нове могућности које треба искористити за раст предузећа и демократизацију друштва. Истовремено он носи

<sup>271</sup> Scherer, A. G., Palazzo, G. (2011): "The New Political Role of Business in a Globalized World - A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy", *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 4, p. 903.

<sup>272</sup> Милаšиновић, S., Бајагић, M. (2005): "Globalizacija i fragmentacija - Vladajuće dinamike globalnog društva", *Megatrend revija*, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Vol. 2, No. 2, str. 43.

са собом бројне опасности које треба у извесној мери разумети како би се негативни ефекти на време отклонили или барем минимизирали. Решења не треба тражити у остваривању тренутних резултата, тј. потпуној потчињености глобалним токовима или потпуној затворености националних тржишта. Исходи земаља у развоју могу се показати позитивним уколико су мере предузете у смеру помирења ове две крајности. Ово свакако подразумева адекватне реформе у дефинисању улоге и значаја државе у регулисању економске политике. Потребно је формирати институције и донети законску регулативу којом ће се умањити, ако не у потпуности елиминисати, негативне импликације растуће интеграције глобалне економије.

Смањење нафтних резерви или производња довољне количине хране за све већи број становника указују на то да проблеми глобалне економије постају алармантни. Климатолог Мајкл Опенхајмер наводи: “У неким подручјима приноси су у потпуности престали да расту. Моје лично гледиште је да је највећа претња климатских промена слом прехранбеног система.”<sup>273</sup> Управо Светски економски форум у Давосу одржан 2014. године наглашава значај ургентности предузимања мера економских реформи којима ће се обезбедити економска и финансијска стабилност као и поштовање принципа одрживог развоја.<sup>274</sup> Одрживост подразумева дугорочну визију и посвећеност циљевима који ће обезбедити прогрес и одржати мир у свету који се брзо мења.<sup>275</sup>

Одрживи развој постаје актуелан концепт који прожима све сфере пословног и друштвеног живота потенцирајући важност очувања природних ресурса. Временом се повећавају еколошки захтеви који се постављају предузећима, а све у циљу оптимизације квалитета животне средине. Како показују досадашње тенденције, потребан је велики напор како би се остварила уштеда материјалних и енергетских ресурса и интезивирала употреба обновљивих извора ресурса. Поставља се питање: Да ли ће технологија и наука понудити боља решења у будућности?

Одрживи развој је динамични процес који се континуелно прилагођава новонасталим променама. Потребно је остварити и одржати складан однос економског, еколошког и друштвеног раста, како би се очувала животна средина. “Развој мора бити одржив, не само еколошки већ и друштвени и економски ... Владе, предузећа и појединци морају разумети везе између тих различитих врста одрживости.”, изјавио је 2004. године, Кофи Аннан, главни секретар УН-а. Данас одрживост приморава предузећа да другачије посматрају производе, услуге, конкуренцију, технологију и иновације. Одрживо пословање предузећа подразумева промену организационе културе у складу са новим друштвеним вредностима које се темеље на знању, креативности и иновацијама. Само она предузећа која су истински опредељена за одрживо пословање успевају да сачувају своју конкурентну предност. Данас се од предузећа очекује да инкорпорирају концепт одрживости не само у стратегију пословања већ и у извештајима приликом процене дугорочне вредности предузећа. На тај начин

<sup>273</sup> Foldžer, T. (2014): “Nova zelena revolucija”, *National Geographic Srbija*, Oktobar, str. 34.

<sup>274</sup> \*\*\* (2015): “Neslaganje oko evropske deflacije u Davosu”, *Blic*, 21. јануар. Доступно на: <http://www.blic.rs/Vesti/Svet/528433/Neslaganje-oko-evropske-deflacije-u-Davosu>, преузето: 10.03.2015.

<sup>275</sup> United Nation Global Compact (2014): *Shaping a sustainable future*, Guide to corporate sustainability, New York, p. 9. Доступно на: [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN\\_Global\\_Compact\\_Guide\\_to\\_Corporate\\_Sustainability.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf), преузето: 12.03.2015.

омогућава се један холистички приступ одрживом развоју, уважавајући све утицајне факторе.

Како би се створио амбијент за одрживи развој неопходна је сарадња свих заинтересованих актера (државе, профитног и непрофитног сектора, медија итд.), да заједнички користе ресурсе и подносе ризик. Поред увођења и поштравања законских регулатива, потребно је подстицање додатног улагања у образовање, истраживање и развој, одсуство корупције и добро управљање. У функцији одрживог развоја, неопходно је подизање нивоа свести потрошачког друштва да се мање купује и више вреднују ствари. На тај начин, стварају се здраве и трајне основе глобалног развоја. Међутим, и поред јавног заговарања принципа одрживости још увек се жмури пред бројним проблемима, међу којима су и нехумани услови рада у фабрикама снабдевача великих мултинационалних предузећа. Стога, остаје питање: Да ли је одрживи развој још једна популарана менаџмент филозофија 21. века?

Предузећа која развијају дугорочне партнерске односе сарадње са заинтересованим странама могу рачунати на добре пословне резултате. С тим у вези, током последњих година, sazрела је свест о потреби увођења система извештавања о свим битним аспектима пословања. Објављивањем периодичних и годишњих извештаја је значајно, нарочито данас када је нарушено поверење у политику, предузећа, институције, па чак и медије. Пракса редовног извештавања пружа могућност предузећу да осигура жељену позицију на тржишту. Вођење отвореног дијалога са заинтересованим странама захтева посвећеност менаџмента јер извештавање, само по себи, не доводи до жељених резултата.

Савремено пословање карактерише тренд извештавања којим се обухвата економска, еколошка и етичка димензија пословања. Извештавање о одрживости и друштвено одговорном пословању је саставни део процеса којим се на транспарентан начин презентују одређене иницијативе предузећа. Интегрисањем принципа транспарентности у пословне активности предузећа обезбеђује се ефективна комуникација како унутар предузећа, тако и ван њега. Транспарентност данас постаје нека врста “антитезе идеје традиционалног маркетинга о контроли података”.<sup>276</sup>

У савременим условима пословања предузећу се постављају све строжији захтеви у погледу поштовања принципа одрживог развоја. Испуњењем ових захтева доприноси се побољшању имица и репутације предузећа а тиме и остваривању добрих пословних резултата. Управо зато се на успостављање адекватног система комуницирања посматра не као на трошак, већ као на инвестицију у бољу будућност. Коришћењем софистицираних приступа у комуницирању, а захваљујући интернету и друштвеним мрежама, предузеће профилише жељени имиц и изграђује добар однос сарадње са интересним групама у виду двосмерне комуникације. У извештају о одрживом развоју за 2013. годину, предузећа Хемофарм пише: “Визија дугорочног развоја Хемофарма обухвата и одговорно понашање према друштвеној заједници и, уједно, представља стратешку оријентацију наше компаније. Извештавање о пословању започели смо прошле године а иницирано је настојањем континуираног усавршавања у примени принципа одрживог развоја и унапређења квалитетне комуникације са

<sup>276</sup> Post, R. (2013): “When big brands stumble: Starbucks and Toyota on hyper-transparency”, *The Guardian*, 03. октобар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/starbucks-toyota-transparency-social-media>, преузето: 02.02.2015.

пословним партнерима, државним институцијама, али и јавношћу у интерном и екстерном окружењу.”<sup>277</sup> Ово је само један од примера представљања извештаја о одрживом развоју који испуњавају највише међународне стандарде. Многа друга предузећа широм света су се прикључила овој иницијативи.

Током времена информације које су предузећа пласирала разликовале су се према садржају и обиму. Постало је јасно да је неопходна стандардизација извештаја како би се омогућила упоредивост перформанси пословања и њихово мерење у односу на актуелну законску регулативу. Пракса је показала да се све већи број предузећа одлучује за редовно годишње извештавање о одрживости у складу са стандардизованим ГРИ смерницама.

Уколико предузеће намерава да буде конкурентни такмичар на светком тржишту, потребно је да комуникационе механизме инкорпорира у стратегију пословања. Менаџмент предузећа треба да схвати извештавање као дугорочну приоритетну активност а не само као механизам који ће тренутно обезбедити промоцију преузећа.

Технолошке промене и развој информационо-комуникационе технологије интензивирају процес стварања вредности у 21. веку. Међутим, постојање технологије саме по себи не даје високу стопу профитабилности. Услов за успешно пословање зависи од примене стратегије пословања која се прилагођава захтевима динамичног тржишта. Нагли развој технологије обезбеђује иновативна решења која побољшавају производни процес уз оптимално коришћење традиционалних ресурса. Одрживе технологије и иновације изазивају позитивне ефекте у економији и друштву и доказују се као кључни фактор у управљању постојећим и изналажењу нових ресурса.

У циљу дугорочног стварања профита, предузећа морају да прихвате технологију као кључни предуслов за постизање конкурентности. Предузећа која нису спремна да прихвате промене које долазе са развојем технологије неће искористити предности које им се нуде. ИТ је омогућила унапређење пословних процеса у предузећу. Ипак она са собом носи и бројне етичке изазове са којима се предузећа суочавају. Захваљујући новим технолошким достигнућима, јавност постаје захтевнија у погледу обелодањивања информација о пословању предузећа.

Захваљујући могућностима које савремена технологија пружа, остварује се жељена интерактивна комуникација предузећа са окружењем. Тако се бришу границе између предузећа и заинтересованих актера. С тим у вези, предузећу се пружа могућност да боље истражује и разуме њихове потребе и жеље. Због све оштрије конкуренције и критике јавности, многа предузећа, укључујући ланац ресторана брзе хране Мекдоналдс (*McDonald's*), користе савремени мултимедијалне сервисе за трансфер информација о њиховим производима и услугама. Предност на тржишту оствариће она предузећа која брже и боље реагују на тржишне захтеве.

Иновативне технолошке стратегије темеље се на претпоставци неопходности рационалног коришћења производних капацитета, континуелног развоја стручног и организационог потенцијала и унапређења односа сарадње кроз партнерство и иновативност. На тај начин стварају се реалне основе на којима би се обезбедио

<sup>277</sup> <http://www.hemofarm.com/docs/SR%20HF%20Godisnji%20izvestaj%202013.pdf>, преузето: 11.03.2015.



одрживи развој. Данас опстају само они који подстичу креативност и нуде нова решења на брз, ефикасан и одговоран начин. За менаџмент савременог предузећа велики је изазов да максимално искористи потенцијал технологије. "Стратегија компанија се усмерава ка развоју иновативних технологија које ће донети економску корист, еколошку одрживост и друштвену одговорност, као кључних полуга одрживог развоја."<sup>278</sup> Коришћење нових извора енергије, производња чисте воде, нова открића у области медицине, само су нека од иновативних решења које нуди технологија. Једно је сигурно, у савременом глобалистичком окружењу технологија треба да подршку у свим сферама друштвеног и економског живота. Степен инвестирања у нове технологије постаје значајан показатељ друштвено одговорног понашања предузећа и предуслов остваривања конкурентске предности.

У време када се економска превирања продубљују, неопходно је сагледати нове економске моделе и стратегије пословања којим ће се ублажити турбулентност тржишта. Употреба нових иновативних пословних модела има за циљ задовољење економских и друштвених потреба. Тако социјално предузетништво у све већој мери преузима улогу иноватора и носиоца промена. Имајући у виду његову реформаторску улогу у социјалном сектору, може се рећи да социјално предузетништво промовише друштвено одговорно пословање на локалном нивоу.<sup>279</sup> Оно што је заједничко различитим термилолошким интерпретацијама овог концепта пословања је креирање друштвене пре него власничке вредности,<sup>280</sup> и то изналажењем иновативних решења пре него постојећих.<sup>281</sup> Истраживања показују како овај облик иновативног предузетничког пословања може задовољити потребе које до сада нису подмирене.<sup>282</sup> Опстанак и развој ових агената промена зависи пре свега од знања, вештина и креативности социјалних предузетника, чији је рад често инспиративан. Бил Драјтон (*Bill Drayton*) реномирани отац социјалног предузетништва и оснивач Ашока фондације (*Ashoka Foundation*), социјалне предузетнике описује на следећи начин: "Друштвени предузетници нису задовољни дијелењем рибе или учењем других како се пеца. Они се једноставно неће смирити све док не спроведу револуцију у рибарској индустрији."<sup>283</sup>

Афирмација улоге социјалног предузетништва настала је услед негативних ефеката либерализације тржишних односа, некреативности и неефикасности државног

<sup>278</sup> Levi-Jakšić, M. (2015): "Potrebne radikalne inovacije tehnološke i poslovne strategije za održivi razvoj – Phillips više ne prodaje sijalice već luksove", *Časopis InterFON*, 09. март. Доступно на: <http://casopisinterfon.org/2015/03/09/potrebne-radikalne-inovacije-tehnoloske-i-poslovne-strategije-za-odrzivi-razvoj-phillips-vise-ne-prodaje-sijalice-vec-luksove/>, преузето: 12.03.2015.

<sup>279</sup> Raičević, V., Glomazić, R. (2012): "Socijalno preduzeće u Evropi". U: *Značenje i oblici socijalnog preduzetništva*, Beograd: Friedrich Ebert Stiftung, str. 30.

<sup>280</sup> Zadek, S., Thake, S. (1997): "Send in the social entrepreneurs". *New Statesman*, Vol. 26, No. 31. Према: Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006): "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Entrepreneurship theory and practice*, January, Vol. 30, No. 1, p. 2.

<sup>281</sup> Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006): "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Entrepreneurship theory and practice*, January, Vol. 30, No. 1, p. 2.

<sup>282</sup> Raičević, V., Glomazić, R. (2012): *op. cit.*, pod 279, str. 61.

<sup>283</sup> Šimundža, A. (n.d.): "Socijalno/Društveno preduzetništvo", *dimenzijaopus.wordpress.com/socijalnodrustveno-preduzetnistvo* [Blog]. Доступно на: <https://dimenzijaopus.wordpress.com/socijalnodrustveno-preduzetnistvo/>, преузето: 13.03.2015.

апарата. Постало је јасно да се растућим друштвеним проблемима не може бавити само држава. Ову улогу не могу самостално преузети ни предузећа, као ни невладине организације. Систематско стварање промена може се остварити само међусекторским партнерством државе, предузећа и невладиног сектора. Партнерским односима сарадње, креативношћу и знањем, вољом и истрајношћу може се допринети одрживости и дугорочном решавању друштвених проблема. Дакле, само заједничим деловањем које подразумева ефикасну комбинацију различитих компетенција и ресурса, остварују се жељени резултати у области социјалних услуга и заштите животне средине.

Као и свако предузеће, њихов успех и опстанак зависи од економске одрживости. Приход који се остварује даље се улаже. Када је реч о организацији рада и финансирању социјалних програма најчешће се имају у виду средства која се набављају пројектним финансирањем и субвенционисањем, пружањем стручних савета и обука социјалним предузећима, коришћење донаторске и волонтерке подршке итд.

Једна од највећих препрека за развој социјалног предузетништва јесте непостојање адекватних прописа о социјалном предузетништву. С тим у вези, концепт социјалног предузетништва може успешно заживети у свим деловима света ако се политика њиховог развоја интегрише и постане важна ставка у стратешким документима. Подстицање даљег развоја социјалног предузетништва могуће је остварити усвојањем адекватних фискалних мера, подизањем свести о њиховој улози и значају разним едукативним програмима, увођењем нових студијских профила који ће се реализовати на универзитетима или кроз разне облике неформалног учења, публиковањем билтена за боље разумевање могућности социјалне економије итд.

У доба еколошких и технолошких промена као и континуелне мањкавости ресурса, друштвено одговорно пословање се показало као заиста корисним инструментом за боље позиционирање на тржишту. Услед убрзаних промена и глобалних феномена, предузећа интензивирају напоре како би се остварили високи економски и друштвени резултати. Стога, способност сагледавања значајних и актуелних трендова постаје императив у циљу рационалног управљања променама у окружењу. Тржишни лидери морају константно да бране и одржавају конкурентску предност. С тим у вези, може се прихватити став познатог теоретичара менаџмента Прахелада (С.К. Prahalad): “Какву год да имате предност, неко ће вам је одузети.”<sup>284</sup>

### 3.1. ГЛОБАЛИЗАЦИЈА

Иако је праћена бројним теоријским и концептуалним оквирима, глобализација је и данас више него икад актуелна тема у економским, политичким, социолошким и другим утицајним круговима. Изазивајући бројне дебате о економским и друштвеним импликацијама, глобализација је за једне уједињење света, док је за друге инструмент разора и продубљивање јаза између богатих и сиромашних. Политичким и економским континенталним интеграцијама интензивније се уобличава борба за доминацијом на

<sup>284</sup> [http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/obavijestjenja/2014/10/05 - konkurentska\\_prednost.pdf](http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/obavijestjenja/2014/10/05 - konkurentska_prednost.pdf), преузето: 13.03.2015.

светком тржишту.<sup>285</sup> Актуелна економска реалност потврђује да је 21. век, век трансформације привреде и друштва.

Савремено друштво се развија у правцу масовне производње, масовне потрошње, модернизације организације пословања и примене нових научно-технолошких решења. Перспектива раста види се само у светским оквирима. Стандардизују се производи и услуге. Конкурентску предност постижу бржа, боља, јефтинија и иновативнија предузећа. Услед либерализације трговинских односа долази до изражаја мобилност капитала који показује сву своју снагу и способност адаптације новонасталим условима које диктира тренутна тржишна струја. Предузећа агресивно освајају нове тржишне нише ради опстанка и стицања профита, користе јефтину радну снагу као и повољне законске регулативе и процедуре. На другом полу, расте моћ друштвено-интересних група које све више захтевају од предузећа одговорност. Наведени процеси непосредно утичу на то да мултинационална предузећа, као добри “корпоративни грађани” улажу у инфраструктуру, образовање, здравство, подижу ниво свести о демократизацији друштва те промовишу и обезбеђују заштиту животне средине у земљама у којима обављају своје пословне активности.

Економска криза, ограничени природни ресурси, недостатак сировина и енергије, све већа угроженост екосистема, повећани трошкови производње као и недостатак финансијских средстава, све су то дугорочни проблеми који додатно повећавају глад за профитом. Глобализација тржишта постаје најзначајнији тренд данашњице. Националне границе и географска удаљеност губе на значају.<sup>286</sup> Улази се у јаку тржишну конкуренцију успешних, извозно оријентисаних предузећа чији профит не познаје језичке и националне баријере. Та предузећа примењују најсавременију технику и технологију пословања и менаџмент вештина, модерно дизајнирану организациону културу, и можда оно најзначајније - талентоване и креативне запослене. Многе иновативне иницијативе резултат су сарадње са иностраним предузећима. Успешност на таквом тржишту захтева добру стратешку операционализацију, већу флексибилност у пословању, отвореност и агилност ка новим идејним решењима као и компетентну менаџмент и кадровску структуру. Стварају се огромне могућности експлоатације природних али и осталих развојних ресурса где се успех може остварити не само новцем већ и идејама. Језичка и културолошка разноликост више нису баријера. Нема места традицији, застарелим техникама и вештинама пословања као ни неефикасним решењима.

Процес глобализације подразумева пораст међузависности неационалних економија и уклањање економских, идеолошких или културолошких оквира. Сам термин је врло тешко дефинисати. Још се почетком 20. века употребљавао у различитим термилошким значењима и намерама. Овде се може прихватити да глобализација обухвата “трансфер информација, мобилност професионалне радне

<sup>285</sup> Овде се мисли на Северноамерички - НАФТА споразум о слободној трговини, Европску унију и Азијску унију.

<sup>286</sup> Scholte, J. A. (2005): *Globalization: A Critical Introduction*, 2nd ed. New York: Palgrave. Према: Scherer, A. G., Palazzo, G. (2009): "Introduction to the Special Issue: Globalization as a Challenge for Business Responsibilities", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19, No. 3, p. 2.

снаге, размену технологије, проток финансија као и географску арбитражу између развијених и земаља у развоју”.<sup>287</sup>

Раније је смер којим је глобализација освајала свет био једносмеран. Новац и технологија кретали су се од развијених земаља запада ка мање развијених географским подручјима, из Америке и Европе у Кину, Индију итд. Шириле су се идеје о демократији или капитализму и преносила се култура (музика, друштвене мреже, брза храна).<sup>288</sup> Данас, глобализација има двосмерни ток. Јача економска моћ азијских земаља које нису више само обиље беде и незапослене радне снаге. Предузећа као што су Леново у Кини и индијски Випро (*Wipro*), сада запошљавају радну снагу широм света. У савременим условима пословања, нису више доминантне поједине нације.

Данас се води оштра конкуренција између регијских унија – НАФТА (САД, Канада и Мексико), Европске уније и Источно-Азијске Уније (Јапан и ‘’четири мала азијска змаја’’ – Тајван, Хонг Конг, Јужна Кореја и Сингапур). Динамични привредни односи интезивирају настанак међународних организација, попут Организације за економску сарадњу и развој - ОЕСД (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), или у скорије време неформалне групе Г-8 коју данас чине најразвијеније земље Г-20 (19 земаља чланица заједно са ЕУ).

Неумољиви процес глобализације, захваљујући научно-технолошким достигнућима и информатичкој технологији савременог доба, створио је бројне могућности за развој. Данас се као предности глобалних токова обично наводе запошљавање радне снаге и пораст конкуренције, квалитет производа и услуга, примена савремене технологије, искоришћавање тржишних шанси и страних директних инвестиција (СДИ), увоз знања, вештина и уопште унапређење квалитета живота на локалном нивоу. Императив глобалног развоја поспешује јачање локалне економије и друштвеног благостања. Они који су вешти, искористиће предности отвореног тржишта.

Међу првима који виде своју шансу у глобалном пословању јесу земље у развоју. Нека истраживања показују пораст бруто националног производа до 40% оних земаља које су се упустиле у глобалне токове пословања.<sup>289</sup> Донедавно су само неке државе и мултинационална предузећа били учесници глобалних токова. Данас, освајајчи глобалне трговине могу бити и најмања предузећа, тзв. ‘’микро-мултинационална’’, која захваљујући технологији и знању продају своје производе и услуге ван националних оквира.

<sup>287</sup> Harish, SP., Santhosh, SP. (2013): "Affects Of Globalization And Limitations Of Corporate Social Responsibility In India", *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, Vol. 14, No. 4, September-Oktober, p. 47.

<sup>288</sup> Schuman, M. (2013): "Globalization isn't dead, it's only just beginning", *Time Magazine*, 19. новембар. Доступно на: <http://world.time.com/2013/11/19/globalization-isnt-dead-its-only-just-beginning/>, преузето: 15.01.2015.

<sup>289</sup> Manyika, J., Bughin, J., Lund, S., Nottebohm, O., Poulter, D., Jauch, S., Ramaswamy, S. (2014): *Global flows in a digital age: How trade, finance, people and data connect the world economy*, McKinsey Global Institute Report, McKinsey & Co., April. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/globalization/global\\_flows\\_in\\_a\\_digital\\_age](http://www.mckinsey.com/insights/globalization/global_flows_in_a_digital_age), преузето: 16.01.2015.

Још је давно Вилтор Иго (*Victor Hugo*) рекао: “Усудити се, то је цена напретка.” Да је тако, указују бројна правила која су земље у развоју принуђена да спроводе, за шта им је потребно реално много времена.<sup>290</sup> Тако на пример честа су стриктна и ригорозна правила у међународној размени радне снаге. Иако је слободан проток финансија, роба и услуга све већи, радна снага је и даље ригидно контролисана. Несумњиво је да би олакшавајуће мере у овом домену имале значајне позитивне импликације на приврвени развој ових земаља. Ово из разлога што је радна снага којом располажу једна од ретких развојних ресурса ових земаља. Ипак, владе развијених земаља нису отворене за либерализацију тржишта радне снаге. Дани Родрик, економиста Харвард Кенеди школе за администрацију (*Harvard Kennedy School*) и критичар глобализације, сматра како је једина нада за земље у развоју краткорочна либерализација трансфера радне снаге. Повратком у своју земљу, ови економски мигранти, тј. радници на привременом раду у иностранству, пренели би стечено знање у своју земљу.<sup>291</sup> Према истраживању консултантске куће Мекинзи (*McKinsey & Co.*),  $\frac{3}{4}$  потенцијалног раста продуктивности може се остварити захваљујући интензивнијим усвајањем најбољих пословних пракси и побољшавањем пословних операција.<sup>292</sup> Треба имати у виду да је данас дозвољен трансфер само оних струка од које земље запада имају највише користи. С тим у вези, често се врши притисак америчком Конгресу да се дозволи увоз софтверских инжењера из Индије и других земаља у развоју.<sup>293</sup>

Ангажовањем јефтине радне снаге у земљама у развоју често се крше етички, правни и социјални стандард земаља запада.<sup>294</sup> Нека истраживања показују да би се трошкови пословања повећали за 30% уколико би се испоштовали минимални стандарди за заштиту права радника у Кини. У том случају, предузећа би преселила своје пословање у другим деловима Азије.<sup>295</sup> Одоговорност је делимично и на влади Кине која је донела одлуку да је економски раст већи национални приоритет него реформа права радника. Развијене земље запада и даље онемогућавају увоз “пољопривредних и текстилних производа, примарних сировина, обуће и сл. из неразвијених земаља, где ове земље имају компаративне предности”.<sup>296</sup> Не чуди онда истраживање о глобалним ставовима, спроведено од стране Пју Института (*Pew Research Center*), које је показало да је велика већина бивших комунистичких

<sup>290</sup> Rodrik, D. (2002): "Globalization for Whom?", *Harvard Magazine*, July-August. Доступно на: <http://harvardmagazine.com/2002/07/globalization-for-whom.html>, преузето: 15.01.2015.

<sup>291</sup> Rosenberg, T. (2002): "Globalization", *The New York Times*, 18. август. стр. 7. Доступно на: <http://www.nytimes.com/2002/08/18/magazine/globalization.html?pagewanted=1>, преузето: 15.01.2015.

<sup>292</sup> Manyika, J., Woetzel, J., Dobbs, R., Remes, J., et. al. (2015): *Can long-term global growth be saved?*, McKinsey Global Institute Report, McKinsey & Co., January. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/growth/can\\_long-term\\_global\\_growth\\_be\\_saved?cid=mckgrowth-eml-alt-mgi-mck-oth-1501](http://www.mckinsey.com/insights/growth/can_long-term_global_growth_be_saved?cid=mckgrowth-eml-alt-mgi-mck-oth-1501), преузето: 16.01.2015.

<sup>293</sup> Ibid.

<sup>294</sup> Morrison, E., Bridwell, L. (2011): *Consumer Social Responsibility – The True Corporate Social Responsibility*, Competitium Forum, Vol. 9, No. 1, p. 148.

<sup>295</sup> Santoro, M. (2009): *China 2020*, Ithaca, NY: Cornell University Press. Према: Morrison, E., Bridwell, L., (2011): *op. cit.*, pod 294.

<sup>296</sup> Vesić, D. (2010): "Утицај глобализације пословања на привредни систем Србије", *Међународни проблеми*, Vol. 62, No. 1, str. 141.

земаља против слободног тржишта и учења неолиберализма као великог заговорника глобализације.<sup>297</sup>

Укључивање у глобалне токове подразумева поштовање глобалних правила пословања уз ризик да се успе или пропадне. Земље које су са оптимизмом прихватиле глобалне токове претрпеле су извесна разочарења. Тако је Латинска Америка остварила ниже стопе привредног раста од оних деценијама након II светског рата. Након прихватања слободне трговине, Азијске земље тзв. МИТ економије (Малезија, Индонезија и Тајланд) задесила је велика финансијска криза.

Антиглобалисти замерају процесу глобализације у коме још више расте моћ мултинационалних предузећа. Ова тенденција има за резултат веће задирање великих предузећа развијених земаља запада на локалним тржиштима, чиме се додатно урушава предузетништво малих локалних предузећа. Намеће се глобална монокултура запада и њихов стил живота, начин одевања и размишљања. Трка за профитом намеће агресивна правила игре, где је конкуренција јака а ризик велики. Долази до преливања креативне радне снаге из неразвијених у индустријски развијене земље. Мали број се богати на рачун већине а земље у развоју све више заостају услед недотатка ресурса и идеја.

У време огромне динамичности конкуренције, тј. хиперконкуренције<sup>298</sup>, како ову појаву назива Ричард Давени (*Richard D'Aveni*), глобални токови пословања продубљују политичку и економску неједнакост земаља, врше све већи притисак на тржиште рада и нарушавају постулате одрживог развоја. У глобалном процесу, тржишне услове диктирају најмоћнији. Ову чињеницу поткрепљује податак да 20 највећих предузећа остварују годишњи приход који је већи од 80 земаља у развоју.<sup>299</sup>

Постоје бројни подаци који показују да још увек многа предузећа остварују економске користи од глобализације, али да мало које од њих део оствареног профита улаже у заштиту животне средине или друге сфере друштвено одговорног пословања. Уместо тога она врше даљу експлоатацију или једноставно узимају новац и напуштају земљу. Поред тога, анти-глобализациони активисти указују на губитак посла и пораст незапослености земаља у развоју услед оф-шоринга<sup>300</sup> (*off-shoring*), као и катастрофалне последице промоције нездраве дијете, употребе несигурне технологије у производњи хране и промоцију неодрживог конзумеризма.<sup>301</sup>

<sup>297</sup> Štavljanin, D. (2012): "Da li kapitalizam ima budućnost?", B92, 25. јануар. Доступно на: [http://www.b92.net/info/vesti/pregled\\_stampe.php?yyyy=2012&mm=01&dd=25&nav\\_id=576967](http://www.b92.net/info/vesti/pregled_stampe.php?yyyy=2012&mm=01&dd=25&nav_id=576967), преузето: 01.02.2015.

<sup>298</sup> Термин који објашњава све краћи циклус производа, употреба нових технологија и све веће и немилосрдне конкуренције.

<sup>299</sup> Meyer, W. H. (1996): "Human Rights and MNCs: Theory Versus Quantitative Analysis", *Human Rights Quarterly*, Vol. 18, No. 2, p. 373. Према: Rajpara, N. (2006): "Implementing Corporate Social Responsibility in Globalization". У: 6<sup>th</sup> *Global Conference on Business and Economics*, Boston, 15-17 Oktober, USA, p. 3.

<sup>300</sup> Оф-шор (*Off-shore*) предузећа су регистрована у иностраним земљама где постоје пореске олакшице и ниски регистрациони трошкови. Ова предузећа имају право да профит изнесу из земље, тј. не доприносе развоју земље домаћина.

<sup>301</sup> Milovanović, G., Barac, N., Anđelković, A. (2009): "Corporate social responsibility in the globalization era", *Facta Universitatis, Series Economic and Organization*, Vol. 6, No. 2, str. 93.

Као пратећи феномен глобализације јавља се слабљење механизма контроле и управљања глобалним токовима пословања. То има за последицу поновног оживљавања феномена познатог као "Барон разбојник" (*Robber baronism*).<sup>302</sup> Експлоатација ресурса постаје интензивнија те се крше многа послована правила. Стога, многа велика предузећа мењају стратегију пословања. Речју познатог милијардера и инвеститора, Џорџа Сороса (*George Soros*), "капитал тежи томе да избегава оне земље у којима је запошљавање претерано опорезовано и превише заштићено".<sup>303</sup>

У последње време често се спекулише о тенденцији успоравања глобалних токова. Наиме, постоји препорука америчким предузећима да редукују број или чак повуку све своје фабрике из земаља у развоју те да се оријентишу више ка локалном а мање ка глобалном развоју. Да ли је заиста тако с обзиром да од овог незаустављивог феномена свакако највеће користи има управо Америка? Ова светска економска сила има бројне експлоаторске фабрике играчака, одеће и обуће у Мексику, Централној Америци и Азији. У њима углавном раде младе жене са понижавајућом надницом која је једва довољна за преживљавање. При том су често принуђене на присилни прековремени рад у небезбедном радном окружењу.<sup>304</sup> Ова радна снага жртва је глобализације и њене дислокације производње.

Према извештају Дејли телеграфа (*Daily Telegraph*), Фоксон (*Foxconn*), је један од највећих тајванских снабдевача делова за Епл (*Apple*), Мајкрософт (*Microsoft*), Моторолу и Тошибу (*Toshiba*). У овој "фабрици зноја"<sup>305</sup> запослено је око 300.000 радника. Телеграф пише о овој фабрици као "логору који прождире раднике".<sup>306</sup> О томе какви су услови рада, говори податак да је 2010. године, 14 радника извршило самоубиство скочивши са зграде фабрике. Новинар кинеског дневника Шангај ивнинг пост (*Shanghai Evening Post*), запослио се у овој фабрици ради истраживања услова рада радника који производе нови ајфон 5 (*Iphone 5*) за чувено предузеће Епл (*Apple*). Како новинар објашњава: "Радили смо нон-стоп, од поноћи до шест ујутру, али морали смо да останемо дуже, јер трака иде и нико не сме стати. Умирем од глади и потпуно сам исцрпљен... Коначно смо престали с радом у седам ујутру."<sup>307</sup>

<sup>302</sup> Овај термин користи се приликом описивања америчких индустријалаца у 19. веку који су се бахато и неморално богатали захваљујући експлоатацији и монополу. У каснијем периоду овај термин се користио за описивање савремених индустријалца (Рокфелер, Доналд Трамп, Путин, Белрускони). О овоме види: Rawlinson, P. (2002): "Capitalists, Criminals and Oligarchs: Sutherland and the New "Robber Barons", *Crime, Law & Social Change*, Vol. 37, pp. 293–307. Према: Scherer, A. G., Palazzo, G. (2009): "Introduction to the Special Issue: Globalization as a Challenge for Business Responsibilities", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19, No. 3, p. 337.

<sup>303</sup> McBride S., McNutt K., Williams R. (2007): "Tracking Neo-Liberalism: Labour Market Policies in the OECD Area". U: Lee, S., McBride, S. (eds.), *Neo-Liberalism, State Power and Global Governance*. AA Dordrecht, The Netherlands: Springer, p. 80.

<sup>304</sup> Rosenberg, T. (2002): *op. cit.*, pod 291, p. 4.

<sup>305</sup> *Sweatshop* је израз којим се описују нехумани услови рада, превасходно у земљама у развоју.

<sup>306</sup> Moore, M. (2012): "Mass suicide' protest at Apple manufacturer Foxconn factory", *The Telegraph*, 11. јануар. Доступно на: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/china/9006988/Mass-suicide-protest-at-Apple-manufacturer-Foxconn-factory.html>, преузето: 14.01.2015.

<sup>307</sup> Chang, C. (2012): "The Undercover Report on How the New iPhone 5 is Made Inside Foxconn Factory", *MIC Gadget*, 11. септембар. Доступно на: <http://micgadget.com/29723/the-undercover-report-on-how-the-new-iphone-5-is-made-inside-foxconn-factory/>, преузето: 10.02.2015.

Оптимизам 20. века о глобализацији данас јењава. Пословање у савременим условима подразумева постизање надмоћи у освајању и одржавању конкурентске предности. Може се рећи: “С индустријским растом, морална економија масе своди се на уступање места етици тржишта и индустрије, а то пак значи смањивање цене где год је то могуће.”<sup>308</sup> Проблем којим се треба забавити тиче се начина прилагођавања и опстанка на глобалном тржишту. О будућем исходу глобализације може се само нагађати. Верује се да ће Кина, ако настави са досадашњим првредним растом постати водећа економска сила света. Постављају се питања попут: Какви ће ставови садашњих светских сила бити у таквој прерасподели моћи? Да ли ће се будућност усмерити ка одговорнијем друштву или стварању нових центара моћи, а самим тим и развоју нових конфликта између противречних интереса друштва и пословног света?

Константне пормене доводе до хаотичне ситуације из које државе настоје да се извуку. Уз континуелно смањење прихода и повећања незапослености, постављају се трговинске баријере као и друге мера које би угрозиле слободан проток робе и услуга. Ово може имати за последицу катастрофални исход, као што се догодило 1930. године.<sup>309</sup> Многи види себе као пионира добротворног капитализма коме је досадило да константно буде мета антиглобалиста. Углавном су то велика предузећа која се донекле баве овим питањима те су још више подвргнута критици. Ризик глобалног пословања је велики, како политички тако и економски. Нарочито у земљама у развоју. А притисак потрошача са запада да се послује у складу са принципима одрживости је све већи и оштрији.

Да последице глобализације нису само негативне потврђује и то да је захваљујући глобализацији, концепт друштвене одговорности са запада заживео и у осталим деловима света. Поред тога, све већи број грађана се изјашњава као ‘грађанин земље’ или ‘глобални грађанин’. Добра страна глобализације је и куповина производа по нижим ценама услед јаке тржишне конкуренције. Бришу се националне границе и смањује се револт. Омогућен је сусрет људи који се иначе не би срели. Дакле, глобализација са собом носи како предности тако и недостатке. Очигледно је и то да открива дубље кризе. Али у том процесу посебно је важно успоставити високе етичке критеријуме, јер све мање од тога није прихватљиво решење.

### 3.2. КОНЦЕПТ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

Постоји бројна литература која сведочи о томе да се одрживи развој налази у фокусу истраживања многих аутора. И поред бројних дефиниција којима се објашњава појам одрживог развоја, једну од најчешће коришћених у светској литератури сачинила је Светска комисија за животну средину и развој, тзв. Брунтланд комисија (*Bruntland*

<sup>308</sup> Sternberg, E. (2000): *Just Business. Business Ethics in Action*, (2nd ed.), Oxford University Press: Oxford, p. 75. Према: Krkač, K. (2007): op. cit., pod 31, str. 373.

<sup>309</sup> Овде се мисли на Велику економску кризу или Велику депресију која је трајала од 1928-1939. године. Mourdoukoutas, P. (2011): “The Good, The Bad, And The Ugly Side Of Globalization”, *Forbes Magazine*, 10. септембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2011/09/10/the-good-the-bad-and-the-ugly-side-of-globalization/>, преузето: 15.01.2015.



*Report*) 1987. године. По овој дефиницији, одрживи развој подразумева нови начин размишљања, ослањајући се на идеју да садашњи развоја не сме угрозити будуће генерације, како би се задовољиле њихове потребе. Иако се често одрживи развој и одрживост користе као синоними, постоји извесна разлика. Одрживи развој је пут ка одрживости, док је одрживост (*sustainability*) "карактеристика процеса или стање које може бити одржано на одређеном нивоу без ограничења рока."<sup>310</sup>

Иако постоји различито схватање концепта одрживог развоја, његова имплементација у пословне процесе има за резултат унапређење квалитета живота у заједници. Концепт је почео као *ad-hoc* одговор на нарушавање здраве животне средине да би се касније проширио у проактиван глобални покрет. Данас је одрживост постала реч "зујалица" (*buzzword*), која има различита тумачења и применљива је готово свуда. Кристофер Барнат (*Christopher Barnatt*) професор пословне школе Универзитета Нотингем (*Nottingham Unoversity Business School*), сматра да је овај појам постао популаран као и термин "економски развој". Самим тим, маркетери су спојили ова два концепта у појам "одрживи економски развој."<sup>311</sup> О популарности овог концепта говори и податак да су многи факултети увели студијске програме одрживости у циљу трансфера савременог знања и резултата научних истраживања на студенте. Остављањем бројне терминологије по страни, суштина овог концепта подразумева смањење деградације животне средине и промовисање одрживе производње и потрошње.

Циљ сваког предузећа јесте балансирање противречних економских, социолошких и еколошких циљева како би на најбољи могући начин одговорили захтевима тржишта. Традиционални концепт развоја орјентисан на пораст броја радно способног становништва (нарочито жена), урбанизацији и повећаној употреби природних ресурса, постаје превазиђен. Нови пословни амбијент захтева од предузећа усклађивање оперативних акција са дефинисаном стратегијом развоја. Увођење одрживог развоја у остале секторске политике захтева ефикасну интеграцију теоријских и практичних истраживања и сазнања. Уместо досадашње праксе имплементације политика и програма, нова организациона решења фокусирају се на разумевање реалних потреба пословања и испоручивању додатне вредности.

Одрживи развој постаје суштински предуслов дугорочног тржишног успеха. Програм одрживости мора бити стратешка активност у предузећу, интегрисан као потпуно нови начин размишљања. Предузећа требају да се фокусирају на ону област која је у складу са њиховом стратегијом пословања, зависно од смера у коме желе да иду. Успешност примене одрживих програма пословања подразумева реорганизацију организационе структуре, система и процеса, културе и вредности у предузећу. Нова технолошка достигнућа омогућују побољшање продуктивности постојећих и изналажењу нових ресурса, те на тај начин отворају пут ка новој индустријској

<sup>310</sup> Милутиновић, С. (2012): "Однос одрживости и одрживог развоја", *Теме – Часопис за друштвене науке*, Vol. 36, No. 2. Према: Štrbac, N., Vuković, M., Voza, D., Sokić, M. (2012): "Održivi razvoj i zaštita životne sredine, reciklaža i održivi razvoj". U: Trumić, M. (ur.): *Reciklaža i održivi razvoj*, Bor: Tehnički fakultet, Vol. 5, No. 1, str. 22.

<sup>311</sup> Barnatt, C. (2013): "Is sustainability a dangerous myth fuelling over consumption?", *The Guardian*, 28. октобар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-dangerous-myth-over-consumption>, преузето: 22.01.2015.

револуцији. Ово захтева нови менаџмент приступ, јер стратегија која се држи старог приступа "побољшање перформанси за 2% годишње" (*The Two Percent Solution*) није одржива.

Знање и креативност постају главни ресурси којима се константно траже нова решења за повећање профита, уз уважавање принципа одрживости. Намера је да се произведу нови зелени производи коришћењем еколошких инпута као и да се изналазе нови зелени ланци снабдевања. Све то подразумева перманентно смањење утицаја на даље загађење животне средине и здравље потрошача. Користе се механизми изградње алијанси са екстерним интересно-утицајним групама, а све у циљу остваривања економске, еколошке и социолошке димензије пословања. Овај процес захтева активно учествовање не само врха менаџмента и запослених у предузећу, већ колаборацију свих заинтересованих актера.

Угроженост природних ресурса приморава предузећа да шире посматрају контекст изналажења нових развојних извора и ресурса. Законска регулатива у области заштите животне средине се све више поопштава. Усвајање политике одрживог развоја у предузећу зависи од економских, социолошких, технолошких и институционалних фактора као и окружења предузећа. Користи које се могу остварити огледају се кроз побољшање економске позиције на тржишту, смањење трошкова пословања, повећање продуктивности, смањење пореза, побољшање репутације итд. Истраживачка кућа Вердантис (*Verdantix*), иначе проглашена за глобалног лидера о извештавању о одрживом развоју, указује на то да вредност бренда коме су додати елементи одрживости без значајних додатних трошкова, значајно утиче на бонитет предузећа тиме што побољшава његову репутацију.<sup>312</sup>

Многа велика предузећа имају истраживачке центре за екологију и одрживи развој. Задатак иновативних центара је да анализирају пословне процесе и укажу на нове могућности и иновативна решења. Ово из разлога како би се избегла трајна штета и побољшао приступ ресурсима. Један од таквих иноватора је предузеће Најк (*Nike*), које већ дуже време трага за новим одрживим текстлним материјалима. Најк је остварио необичну сарадњу са организацијама као што су: НАСА, Државни секретаријат (*U.S. State Department*) и УСАИД. Све ово је у циљу изналажења фабрика које могу произвести нове револуционарне материјале.<sup>313</sup>

Уважавајући принципе одрживости, многа предузећа користе напредна решења за уштеду енергије и воде, фокусирајући се на краткорочно остваривање профита. Усредсређеност на дугорочне резултате који се могу постићи иновативним решењима јесте абициозни пројекат који је често праћен ризиком. С тим у вези, програм одрживости захтева извесне промене у начину коришћења технологије, понашању менаџмента и запослених. Многа мултинационална предузећа имају директора одрживог портфолија (*CSO-Chief Sustainability Officers*), а чија је улога да остварује и

<sup>312</sup> Hobbs, E. (2013): "Verdantix Says Chief Marketing Officers Need To Fix The Broken Link Between Sustainability And Corporate Branding", *Bloomberg Business*, 10. април. Доступно на: <http://www.bloomberg.com/article/2013-04-10/aGN0NDQEH1YA.html>, преузето: 18.02.2015.

<sup>313</sup> Gorman, L., Lammers, L. (2014): "Looking Ahead – 5 CSR Trends on the Radar for 2014", 18. децембар. *csrwire.com*, [Blog]. Доступно на: <http://www.csrwire.com/blog/posts/1152-looking-ahead-5-csr-trends-on-the-radar-for-2014>, преузето: 25.01.2015.

прати резултате одрживости. Иако је њихов задатак углавном да прати еколошке перформансе предузећа, често су ангажовани у области побољшања услова рада, креирање бољих и сигурнијих пословних процедура итд. Магазин Њујорк тајмс (*New York Times*) је препознао овај тренд. Наиме, у њему пише како је термин "директор одрживог портфолија" можда рогобатан, али пораст броја директора у овој области показује да су предузећа схватила како одржвост итекако утиче на ефикасност пословања.<sup>314</sup>

Улога директора одрживог портфолија еволуира заједно са развојем и унапређењем стратегије одрживости пословања.<sup>315</sup> Може се рећи да постаје више професионализована. Професор Харвардске пословне школе, Џорџ Серафеим (*George Sarafeim*) сматра како је њихова улога кључна у успешности спровођења одрживости. Ово нарочито долази до изражаја у условима када "држава и инвеститори траже извесне процедуре, потрошачи захтевају, а запослени очекују."<sup>316</sup> "Стратегија мора бити компатибилна са очекивањима запослених, њиховима вештинама и аспирацијама."<sup>317</sup>

Како расте моћ предузећа тако расте и њихова одговорност да преузму на себе улогу државе у решавању неких значајних друштвених проблема.<sup>318</sup> Одржвост подразумева дугорочну визију и посвећеност циљевима, чија реализација може обезбедити прогрес и одржати мир у свету који се брзо мења.<sup>319</sup> На тај начин предузећа доприносе решавању глобалних проблема. Потребно је пронаћи пословни модел који ће помоћи развоју заједнице кроз запошљавање младих, подизању квалитета животне средине, поштовању фундаменталних вредности у области људских права, очувању биолошке разноврсности, борби против антикорупције, увођење процеса за смањење отпада, производњу здравих производа и др.

Понекад, и поред добрих намера, поштовање принципа одрживости зависиће од фактора на које предузеће не може да утиче. Тако на пример, Клиник (*Clinique*), једна од светски најпознатија козметичка кућа, категоризована је од стране Организације за заштиту права животиња (*Animal rights organizations*) као бренд који врши тестирање на животињама. Међутим, реч је о томе да се производи овог гиганта продају и у Кини.

<sup>314</sup> Deutsch, C. H. (2007): "Companies Giving Green an Office", *The New York Times*, 03. јул. Доступно на: <http://www.nytimes.com/2007/07/03/business/03sustain.html?pagewanted=all&r=0>, преузето: 21.01.2015.

<sup>315</sup> Miller, K., Sarafeim, G. (2014): "Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do?". U: Henderson, R., Gulati, R., Tushman, M. (eds.), *Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective*, Oxford: Oxford University Press, Ch. 8, p. 205.

<sup>316</sup> Gerdeman, D. (2014): "What Do Chief Sustainability Officers Do?", *Forbes Magazine*, 10. август. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2014/10/08/what-do-chief-sustainability-officers-do/>, преузето: 21.01.2015.

<sup>317</sup> Ibid.

<sup>318</sup> Eccles, R., Serefeim, G. (2013): "The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 91, No. 5, May, p. 60.

<sup>319</sup> United Nation Global Compact (2014): *Shaping a sustainable future*, Guide to corporate sustainability, New York: UN Global Compact. December, p. 9. Доступно на: [https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Nachhaltigkeits-CSR-Management/un\\_global\\_compact\\_guide\\_to\\_corporate\\_sustainability.pdf](https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Nachhaltigkeits-CSR-Management/un_global_compact_guide_to_corporate_sustainability.pdf), преузето: 12.11.2015.

Кинеска влада захтева да се производи увезени из иностранства тестирају на животињама. Због тога Клинк тврди да не врши тестирање производа на животињама “осим у случају када то захтева закон”.

Популарност овог концепта потврђује податак да данас готово свако предузеће има неки програм одрживог развоја. Међутим, оно што их међусобно разликује је то да многа од њих немају стратегију одрживости којом ће се креирати супериорни тржишни резултати. Стога, успешна предузећа интегришу приступ одрживог развоја у целокупно пословање предузећа. При том, треба водити рачуна о балансирању одрживости са пословном делатношћу предузећа. Потребан је систем управљања који ће се базирати на усађивање етичких и одрживих принципа у пословне процесе, уважавајући потребе и захтеве тржишта, понашање конкуренције, актуелне законске регулативе, као и мотиве, амбиције и циљеве запослених.

Одрживост није стање већ процес, и то врло динамичан. Самим тим, у складу са променама окружења и друштва мењају се и прилагођавају стратешки циљеви. Стив Хауард (*Стеве Хауард*) главни директор за одрживост у глобалној продавници намештаја Икеи (*ИКЕА*), дао је следећу изјаву: “Не можете трансформисати све од једном. Најтежа ствар код вођења промена јесте управљање комплексношћу...”<sup>320</sup> Према ранијем истраживању, предузећа су уводила програм одрживог развоја у намери да остваре уштеде (воде, енергије и других природних ресурса, смањењем отпада и др.). Данас, 43% испитаника каже да њихова предузећа усклађују програме одрживости са циљевима, мисијом и вредностима предузећа, за разлику од ранијих истраживања када их је било 30%.<sup>321</sup> Ово из разлога што се интегрисањем принципа одрживости у пословне активности обезбеђују додатни приходи од квалитетнијих и здравијих производа и изналазе нови тржишни сегменти. Паметна предузећа одрживост третирају као иновативно решење.<sup>322</sup>

Многа предузећа конципирају своје пословне оријентације ка одрживом развоју у изјавама о мисији и визији. На интернет порталу готово свих већих предузећа може се наћи обимна концепција њихове посвећености. Ипак, постављају се питања: Колико заиста има истине у тим извештајима? Да ли је то само маркетиншки трик или је стварна пословна оријентација? Наиме, 2007. године интервјуисано је 150 извршних директора УСА, Европе, Азије и УК. Том приликом је су многи тврдили како је одрживост врло важна за предузеће.<sup>323</sup> Међутим, на питање шта се под тим појмом подразумева, већина је дала другачији одговор. Не чуди онда што се у скорије време све гласније поставља питање: Да ли је термин “одрживост” данас одржив?

Међу онима који сматрају да одрживост није одржива, нашао се и контроверзни аутор књиге “Скептични енвајроменталисти”, Бјорн Ломборг (*Björn Lomborg*). Наиме, и

<sup>320</sup> Gerdeman, D. (2014): *op. cit.*, под 311.

<sup>321</sup> Bonini, S., Bove, A. (2014): *Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results*, New York: McKinsey & Co., July, p. 2. Доступно на: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/can-long-term-global-growth-be-saved>, преузето: 12.02.2015.

<sup>322</sup> Nidumolu, R., Prahalad, C. K., Rangaswami, M. R. (2009): “Why Sustainability is now the Key Driver of Innovation”, *Harvard Business Review*, September, p. 59.

<sup>323</sup> Cave, A. (2014): “Does Sustainability Mean Anything Anymore? Lessons From Pfizer, Alcoa and Alcatel-Lucent”, *Forbes magazine*, 30. јун. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/andrewcave/2014/06/30/does-sustainability-mean-anything-anymore-lessons-from-pfizer-alcoa-and-alcatel-lucent/>, преузето: 21.01.2015.

поред бројних еколошких упозорења која постају алармантна, Ломборг верује како свет није у проблему.<sup>324</sup> „Располажемо заиста напредном технологијом и користимо природне ресурсе знатно боље него икада раније.”<sup>325</sup> Ломборг сматра како је велика галама која се подигла око глобалног загревања један вид застрашивања друштва посредством медија и разних идеологија. Својим ставовима истиче како нема адекватних научних метода којима би се потврдиле тврдње о опасности планете. Квалитет ваздуха је бољи него икада, озонска рупа је мање више поправљена а прича о глобалном загревању преувеличана, тврди Ломборг. По њему борба против AIDS-а треба бити приоритет у решавању глобалних проблема.

Пол Тренор (*Paul Treanor*) иде још даље, заговарајући идеју о одрживости као немогућом и неетичном.<sup>326</sup> Тренор се пита како је могуће предвидети потребе будуће генерације и како је могуће знати којим вредностима ће се будућа генерација руководити.<sup>327</sup> Он даље тврди како су држава и елита моћника институције које требају спровести идеју о одрживости. А хоће ли елита бити спремна да се одрекне дела свог колача? – пита се Тренор.

Свакако, највећи изазов промена треба да буде на институционалном нивоу.<sup>328</sup> Држава, локалне власти, академска заједница и цивилно друштво имају посебну улогу у подизању свести и имплементацији система одрживог развоја. „Јачање демократије је најважнија политика у будућности. Демократија је једна од највећих вредности. У глобалној економији демократска друштва не могу дозволити да с руба гледају како тржишна економија диктира вођење друштва. Није питање изабрати између тржишне економије и неког алтернативног економског система. Ако се људи осећају немоћно у својим домовима или на свом послу, тржишна ће економија изгубити легитимитет. Ако су људи незапослени или не могу утицати на оно што се дешава на њиховом радном месту, у вртићима или школама које похађају њихова деца, или на развој свог краја, како се од њих може очекивати да предано служе стварним људским потребама?,”<sup>329</sup> изјавила је Тарја Филатов, министарка рада Финске.

<sup>324</sup> Lavers, C. (2001): "The Skeptical Environmentalist: Measuring the Real State of the World", *The Guardian*, 01. септембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/books/2001/sep/01/scienceandnature.highereducation1>, преузето: 22.01.2015.

<sup>325</sup> Mihajlovic, V. (2013): "Ljudi su kuga na zemlji – Izjavio je David Attenborough", 14. јул. *vesnamihajlovicblog.wordpress.com*, [Blog]. Доступно на: <https://vesnamihajlovicblog.wordpress.com/2013/07/14/ljudi-su-kuga-na-zemlji-2/>, преузето: 12.02.2015.

<sup>326</sup> Пушић, Љ. (2102): "Да ли је идеја о одрживом развоју одржива?", *Теме – Часопис за друштвене науке*, Ниш: Економски факултет, Vol. 36, No.2, стр. 428-429.

<sup>327</sup> Схватање како садашње генерације наносе штету неким будућим генерацијама изазива све више недоумица. Наиме, често се постављају питања: Које потребе ће те генерације имати? и Које ресурсе ће трошити? Тако да тренутне жртве које се подносе могу бити штетне данас а сутра већ непотребне. О овоме види: De Žarden, Dž. (2006): "Odgovornost prema budućim generacijama: Održivi razvoj". У: *Еколошка етика: Увод и еколошку филозофију*, Београд: *Službeni glasnik*, поглавље 4, стр. 130-131; Бабић, Ј. (2007): "Друштвена одговорност корпорација", *Социолошки преглед*, Vol. 41, No. 4, Београд, стр. 454; Prnjat, A. (2012): "Апокалипса без откривења: Svetozar Stojanović о могућности samouništenja čovečanstva", *Theoria*, Vol 55, No. 4, стр. 118-119.

<sup>328</sup> То је систем пословних и стратешких модела предузећа којим се интегришу и уравнотежују економски, еколошки и социјални фактори ради производње производа и услуга.

<sup>329</sup> Pavić-Rogašić, L. (2010): *Održivi razvoj*, Zagreb: ODRAZ, Novembar, стр. 10. Доступно на: [http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi\\_razvoj.pdf](http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi_razvoj.pdf), преузето: 20.01.2015.

Инцијативе, стандарди и консултације добијају све више значаја на глобалном нивоу. Глобални договор Уједињених нација (*UN Global Compact*) окупља око 8.000 предузећа широм света (у више од 145 земаља). Предузећа сарађују са научницима, цивилним сектором и државом, те на тај начин показују своју посвећеност, тј. да су део решења а не проблема. Одрживост као таква представља широки спектар могућности које треба искористити у конкуренцији. Искуство показује да ако је економски раст темељен на основама које су неодрживе, прогрес ће бити пролазан. Ипак, и поред потешкоћа при мерењу одрживих перформанси пословања и разлика у стилу руковођења и кутури пословања, нека истраживања потврђују да она предузећа која су иновативна, могу симултано повећати нефинансијске перформансе пословања.<sup>330</sup>

Савремени изазови захтевају да се оставе старе идеологије и крене напред ка прагматичном и проактивном концепту одрживог развоја. С обиром да је одрживи развој концепт о коме се последњих година много говори и расправља, постоје бројни приступи у његовом дефинисању и спровођењу. Једни се залажу за увећање додатних законских регулатива у овој области којима ће се регулисати концепт одрживости пословања. Други пак сматрају, да је потребна додатна едукација и подизање свести јавности која ће вршити притисак на предузећа. Оба решења су пожељна али недовољна да се реше сви проблеми.<sup>331</sup>

Ипак, оно што је заједничко досадашњим идејама о одрживом развоју јесте да оне настају као реакција на последице које су резултат неетичког и несавесног пословног понашања. Другим речима, концепт одрживог развоја прокламује важност међусобне сарадње свих актера да увећавају позитивне ефекте пословања. Зато је потребно интезивно радити на умрежавању са партнерским организацијама у циљу побољшања квалитета живота људи, јачања капацитета за борбу против корупције и дискриминације, учествовања у изградњи политика и процедура која су у складу са принципима одрживости и активног укључивања у доношењу јавних политика.

Пословање у складу са принципима одрживог развоја јесте хумано пословање. Са друге стране, оно носи са собом огромне фрустрације. Настојање да се послује у складу са принципима одрживости мора бити у складу са могућностима и опасностима са којима се предузећа свакодневно сусрећу. Ово из разлога што постоје бројни друштвено-економски фактори који утичу на економске и некономске перформансе пословања. Поред тога, они се међусобно разликују по броју и интезитету деловања на предузеће. Примена овог концепта зависи од делатности предузећа и од законских националних регулатива. Одрживост је сложен процес који захтева огромне људске напоре у смислу нових иновативних решења у све турбулентнијем тржишном окружењу. Ипак, једно је сигурно, а то је да су границе овог феномена бесконачне као и изазови са којима предузећа морају да се суочавају.

<sup>330</sup> Eccles, R., Serefeim, G. (2013): "The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 91, No. 5, May, p. 53.

<sup>331</sup> Nidumolu, R., Prahalad, C. K., Rangaswami, M. R. (2009): *op. cit.*, pod 322.

### 3.3. КОМУНИЦИРАЊЕ О ОДРЖИВОСТИ И ДРУШТВЕНОЈ ОДГОВОРНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

Један од начина са се предузеће издваја од других јесте да ефикасно комуницира са интересно-утицајним групама. Како би се позиционирала на тржишту, предузећа морају уложити додатне напоре у промоцији својих активности у области одрживог развоја и друштвено одговорног пословања. Савремено динамично тржиште одликује доступност информација које могу у великој мери утицати на успешност пословања предузећа. Бити препознатљив међу циљним групама, данас подразумева не само добар квалитет рада већ и његово адекватно комуницирање. Зато успешна предузећа своје пословање чине транспарентим. То значи да објављују своје резултате у виду периодичних извештаја о пословању. На тај начин, ова предузећа побољшавају свој пословни углед.

Потреба за извештавањем о перформансама одрживог развоја и друштвено одговорног пословања предузећа расте током претходних година. Ово из разлога што традиционални облик извештавања, који се базирао само на финансијским показатељима успешности пословања, није давао потпуни увид у пословне активности предузећа. Данас, динамичан раст остварују она предузећа која обелодањују финансиске и нефинансијске информације, како даваоцима капитала тако и осталим интересно-утицајним групама предузећа.

Са развојем технологије и нових модела пословања, транспарентност постаје неукротива сила. Према магазину Економист (*The Economist*), три су кључна фактора која утичу да отвореност предузећа постане императив.<sup>332</sup> Као један од иницијалних фактора је захтев владе развијених земаља за већу друштвено одговорну учинковитост и отвореност. С тим у вези, министри финансија и гувернери националних банака земаља групе 20 (Г20), договорили су већу монетарну транспарентност.<sup>333</sup> Остали фактори који интезивно доприносе идеји транспарентног извештавања су истраживачко новинарство и растући утицај невладиних организација.

Савремени начин извештавања о активностима предузећа захтева од пословног сектора да се прихвати новог начина рада и размишљања. Лидери морају да схвате како данас транспарентност није више ствар избора. Она постаје реалност коју треба прихватити. Скоро сва највећа светска предузећа редовно извештавају јавност о својим пословним активностима. Информације које се пласирају садрже поред финансијске и нефинансијске показатеље успешности пословања. На тај начин представљају добру основу за разумевање тренутног стања профитабилности предузећа као и утицају које

<sup>332</sup> \*\*\* (2014): "The openness revolution", *The Economist*, 13. децембар. Доступно на: <http://www.economist.com/news/business/21636070-multinationals-are-forced-reveal-more-about-themselves-where-should-limits>, преузето: 03.02.2015.

<sup>333</sup> На самиту одржаном у Аустралији 2014. године, чланови групе Г20 (Организација привредно најјачих земаља света) су похвалили напоре Организације за економску сарадњу и развој (ОЕЦД) у спровођењу иницијативе за аутоматску размену пореских података и тиме учинили искорак у борби против утаје пореза и проневера.

пословање има на окружење у коме послује. Тиме се обелодањују подаци о финансијским, економским, друштвеним и еколошким активностима предузећа. Користи од тога имају локална заједница, невладине организације, синдикати, инвеститори, потрошачи, добављачи и остале интересно-утицајне групе.

Ефикасна комуникација у предузећу (интерна комуникација) као и начин комуницирања предузећа са екстерним актерима, у значајној мери утиче на побољшање мотивације и јачање морала запослених, а самим тим и на повећање продуктивности и изградњу добрих односа сарадње са циљним групама. Традиционални начин комуникације у предузећу одвијао се са врха према дну. Комуникациони канали су углавном били детаљно и строго регулисани. Само је извршним директорима и запосленима одговорним за односе са јавношћу било дозвољено да у јавности пласирају податке о пословању предузећа. Данас, савремени облик комуницирања омогућио је већа овлашћења запослених, уважавање њихових предлога и идеја, смањење бирократске крутости,<sup>334</sup> а самим тим и већу одговорност запослених. С друге стране, јавност може доћи до свих релевантних информација захваљујући информационој технологији и све већој популарности друштвених мрежа.

Статистика показује да интерно извештавање у предузећу пружа могућност остваривања бенефиција којима се постиже додатна вредност за предузеће. Запослени желе да знају шта се дешава у предузећу, који су циљеви којима треба тежити и са којим проблемима се предузеће суочава. Ово важи за сва предузећа без обзира на величину и број запослених. Испуњење ових циљева захтева изградњу ефикасног система интерног извештавања који треба да, у складу са потребама, обезбеди мотивисање запослених за остваривање циљева. Занемаривањем овог аспекта пословања долази до пораста незадовољства међу запосленима и смањења продуктивности, те напуштање предузећа од стране талентованих људи.

Све је већи број предузећа, као што је предузеће за друштвене медије Бафер (*Buffer*), које је пригрлило идеју радикалне транспарентности.<sup>335</sup> Наиме, ово предузеће увело је један отворени вид извештавања који између осталог подразумева и јавно обелодањивање трошкова и прихода пословања, плата свих запослених као и методе којим се врши њихов обрачун. По узору на овакав начин рада, ИТ предузеће у Србији - Девани, у циљу повећања задовољства запослених прихватило је овај вид комуницирања.<sup>336</sup> На тај начин се омогућава запосленима да прате и разумеју у ком правцу иде предузеће и шта све треба и могу да ураде како би остварили одређене бенефиције. Уколико је запослени незадовољан може напустити предузеће.

<sup>334</sup> Анђелковић-Пешић, М. (2005): "Карактеристике и улога комуницирања у предузећима у савременим условима", *Теме - часопис за друштвену теорију и праксу*, Ниш: Економски факултет, Vol. 29, No. 3, јул-септембар, стр. str. 287.

<sup>335</sup> Pozin, I. (2014): "How Transparent Is Too Transparent In Business?", *Forbes Magazine*, 02. април. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2014/04/02/how-transparent-is-too-transparent/>, преузето: 01.02.2015.

<sup>336</sup> Kukić, Z. (2014): *U Devani zaposleni znaju plate jedni drugih – šta im ta radikalna transparentnost donosi?*, Доступно на: <http://startit.rs/u-devani-zaposleni-znaju-plate-jedni-drugih-sta-im-ta-radikalna-transparentnost-donosi/>, преузето: 01.02.2015.



Како не би дошло до одлива талентованих људи пожељно је обезбедити повратне информације (*feedback*) од стране запослених. Према истраживању Тајни пулса (*TINY Pulse*), постоји слаба корелација између организационе културе<sup>337</sup> и среће запослених, а јаки корелациони односи између транспарентности и среће.<sup>338</sup> С тим у вези, треба да постоји двосмерна комуникација између менаџмента и запослених. Ово из разлога што ‘‘уколико не постоји комуникација, информација не постиже потпуни ефекат.’’<sup>339</sup>

Извештавањем о одрживости и друштвено одговорном пословању, уважавајући најзначајније аспекте овог концепта пословања, представља један од начин екстерне комуникације предузећа са јавношћу. На тај начин, предузеће омогућује свим заинтересованим странама здраву процену учинка предузећа. Иако постоје широки дијапазон тема о којима се може извештавати, потребно је стратегију извештавања фокусирати на релевантне теме које могу потенцијално утицати на одлуке кључних интересно-утцајних група. Разумевањем њихових очекивања и потреба кључна су референтна тачка за припремање извештаја.<sup>340</sup>

Нова ера пословања захтева поред нових пословних модела управљања и нове форме извештавања и комуницирања о одрживом развоју и друштвено одговорном пословању. Намера је да се досадашња парадигма извештавања допуни новим, савременијим видовима комуницирања којима се транспарентно обелодањују подаци предузећа. Извештаји све више садрже податке о постављеним циљевима, усмереним ка различитим аспектима одрживости и друштвено одговорног пословања, и годишњем остварењу резултата. Од предузећа се очекује транспарентност у извештавању а то је минимум стандарда који треба да испоштује. Тржишну утакмицу ће водити они који се прилагођавају новим правилима игре и који користе савремена технолошка достигнућа. Све то захтева реалан и објективно осмишљен приступ у креирању и пласирању информација. Извештаји требају дати потрошачима и осталим заинтересованим странама све информације које су им потребне како би донели одлуку која је у складу са њиховим потребама и жељама.

Стечено поверење треба одржати јер у супротном може доћи до катастрофалних последица за предузеће. Индустрија хране је осетила горак укус прикривања истине о транс мастима, шећеру и другим штетним састојцима у производима који се свакодневно конзумирају. С тим у вези, уводе се нове политике и процедуре којима се врши строги надзор ових параметара у оквиру прописаних стандарда. Све чешће се може чути о финансирању едукативних програма о здравој храни и здравом начину живота који су намењени широј јавности. Потрошачи захтевају детаљне информације о

<sup>337</sup> Овде се мисли на организоване пословне ручкове, фудбалске тимове и сличних догађаја забавне природе којима се поспешује пословни учинак запослених.

<sup>338</sup> Kruse, K. (2013): "Transparency Eats Culture For Lunch", *Forbes Magazine*, 02. децембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/12/02/transparency-eats-culture-for-lunch/>, преузето: 05.02.2015.

<sup>339</sup> Đorđević, M. (2010): "Korporativne komunikacije i upravljanje odnosima sa stejholderima", *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Vol. 41, No. 3, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 204.

<sup>340</sup> United Nation Global Compact (2007): *Smjernice za izvještavanje o održivosti*, Global Reporting Initiative, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, p. 10. Доступно на: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-G3-Croatian-Reporting-Guidelines.pdf>, преузето: 02.02.2015.

производима те је данас омогућено да преко разних апликација (*Fooducate*, *FoodWiz*), могу пратити количину калорија или алергена. Све је јачи глас потрошача који се противи коришћењу вештачких боја, вештачких хормона раста и генетски модификованих намирница. Само ГМО ознака доказује како су потрошачи све више заинтересовани о производима које купују и информацијама о пореклу производа. Они желе да знају: Како је храна произведена? Одакле долази? и Које интегранте конзумирају? Амерички Чипотл (*Chipotle*), је први ланац брзе хране који је етикетиран не-ГМО ознаком у 1.450 својих ресторана. Робин О'Брајан (*Robin O'Brian*), аутор "Нездраве истине" (*The Unhealthy Truth*), ову тенденцију назива "буђење хране" (*food awakening*).<sup>341</sup>

Показујући интересовање за потрошаче и њихово здравље, предузећа могу остварити конкурентску предност на тржишту. Индустрија одеће увидела је своју неетичност у производњи јефтине одеће у лошим условима рада, политици запошљавања и експлоатацији деце. Полако се буди и енергетска индустрија. Дошло је време када је суочавање са истином бољи пословни подухват од упирања прста у другом смеру. Треба храбро и јавно признати грешку и кренути даље.

"Наша храна, ваша питања" је кампања коју је покренуо Мекдоналдс (*McDonald's*) у Канади. Реч је о дигиталној платформи преко које потрошачи могу поставити било које питање овом ланцу брзе хране који се обавезује да одговори. "Жеља нам је да наши купци знају све о храни коју једу у нашим ресторанима" сматра Кевин Њувел (*Kevin Newell*), бренд менаџер Мекдоналдса.<sup>342</sup> Овај тренд је распрострањен широм света услед пораста проблема као што су: алергија на храну, канцер, дијабетес итд. Сматра се да је овакав начин комуницирања само део транспарентности која је покренута од стране потрошача те да ће убудуће тога бити све више. Захваљујући развоју технологије и интернета, потрошачи имају све више поверења у интернет а све мање у предузећа. С тим у вези, Старбакс (*Стурбуцкс*) је основао онлајн форум "Моја Старбакс идеја" (*My Starbucks Idea*), где потрошачи предлажу нове производе, дизајн шољица, колаче без глутена и објављују шта не воле.<sup>343</sup> Овакав начин интерактивне комуникације омогућава потрошачима да се осећају уваженим.

Концепт извештавања, иако новина, постаје све више регулисан законским регулативама многих земаља. Тако су Француска, Данска и Велика Британија међу првим земљама које су увеле законску обавезу извештавања. У циљу стандардизује пословног извештавања донешен је један од најзначајнијих глобалних извештаја - ГРИ (*Global Reporting Initiative*). Овај стандард представља глобални оквир свеобухватног извештавања о одрживом пословању. Ово из разлога што је ранијих година предузећима дата слобода да сами креирају извештаје те је постајао проблем упоређивања са другим предузећима. Зато се раде извештаји који се усклађују са ГРИ методологији извештавања. Користе се стандардна мерила приликом извештавања

<sup>341</sup> Gorman, L., Lammers, L. (2014): *op. cit.*, pod 313.

<sup>342</sup> \*\*\* (2014): "Istina o Big Meku "Mekdonalds" otvorio vrata svojih super fabrika", *Blic*, 14. октобар. Доступно на: <http://www.blic.rs/Slobodno-vreme/Vesti/502414/ISTINA-O-BIG-MEKU-Mekdonalds-otvorio-vrata-svojih-supertajnih-fabrika>, преузето: 02.02.2015.

<sup>343</sup> Post, R. (2013): *op. cit.*, pod 276.

како би извештаји били упоредиви и применљиви у свим предузећима без обзира на величину и делатност. Области извештавања тичу се перформаци економског, еколошког и етичког пословања. Стандардизовани извештаји обезбеђују објективност и компарацију друштвено-економских перформанси између предузећа. На тај начин, заинтересоване стране су у могућности да разумеју пословање предузећа, сагледају његове импликације на окружење и доносе одлуке засноване на реално приказаном стању.

У новије време све се више говори о интегрисаном извештавању предузећа (*International Integrated Reporting*) као једном холистичком приступу извештавања. Наиме, овај вид извештавања пружа, пре свега, свим заинтересованим актерима увид у стратешке планове предузећа и степен њихове реализације у економским, еколошким и друштвеним активностима пословања. Дакле, савремени облик извештавања обједињује екстерно и интерно извештавање, уважавајући улогу и значај свих интересних група.<sup>344</sup> „Интегрисано извештавање одражава начин на који наша компанија размишља и послује”, каже генерални директор Кока-коле (*Coca-Cola HBC*), Димитрос Лоис (*Dimitris Lois*): “Овакав приступ нам омогућава да разматрамо материјална питања са којима се суочава наше пословање и заједнице, и покажемо како стварамо вредност за акционаре и друштво у целини. Изузетно нам је драго што је наш први интегрисани извештај на Харвардској пословној школи, проглашен за „најбољу студију случаја” у области извештавања. Као лидер у области одрживости, морамо да наставимо да подижемо критеријуме.”<sup>345</sup>

Многи лидери се прибојавају да већи степен транспарентности оставља предузеће отвореним за критике. Самим тим предузећа постају изузетно рањива.<sup>346</sup> Они који имају разлог да сумњају у квалитет својих производа и услуга одупиру се овом тренду. Предузећа пак, која настоје да одрже корак са савременим тржишним трендовима, те одрживо пословање конципирају у своју пословну стратегију, ово виде као један од начина да повећају своју вредност на тржишту. Ново доба захтева радикална прилагођавања, нове пословне моделе и стална експериментисања како би се изашло у сусрет динамичним тржишним захтевима. Како расте заинтересованост потрошача, запослених, инвеститора и добављача за економске и социјалне перформансе предузећа тако и транспарентност заузима све значајнију улогу у пословању предузећа.

Према истраживању Транспаренси интернешенала (*Transparency International*), Гугл (*Google*), Епл (*Apple*) и Амазон су најмање транспарентна мултинационална предузећа. Међу онима који су најтранспарентнији су италијанско енергетско предузеће Ени и британски Водафон (*Vodafone*). Више од 90% предузећа која се налазе на Форбсовој листи највећих и најмоћнијих, није објавило податке о плаћеном порезу у страним земљама, а 54 предузећа није дозволило објављивање података о оствареним

<sup>344</sup> Malinić, S., Savić, B. (2011): "Transformacija korporativnog izveštavanja – od finansijskog ka poslovnom izveštavanju", *Ekonomski horizonti*, Kragujevac: Ekonomski fakultet, Vol. 13, No. 1, str. 122.

<sup>345</sup> [http://www.coca-colahellenic.rs/News\\_and\\_media/News/Saoptenjamedije201/2013IntegratedReport/](http://www.coca-colahellenic.rs/News_and_media/News/Saoptenjamedije201/2013IntegratedReport/), преузето: 14.02.2015.

<sup>346</sup> \*\*\* (2014): "Corporate transparency: why honesty is the best policy", *The Guardian*, 04. август. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/corporate-transparency-honesty-best-policy>, преузето: 02.02.2015.

приходима такође у страним земљама.<sup>347</sup> „Лоше понашање предузећа за последицу има корупцију која изазива сиромаштво и нестабилност”, сматра Хосе Угас (*José Ugaz*), председник Транспаренси интернешенала. Што се тиче транспарентности држава рангираних по доступности информација (о начину трошења средстава, раду јавних служби, спровођењу јавних набавки и др.), на првом месту је Велика Британија, а затим следе САД, Шведска и Француска.<sup>348</sup>

Стиче се утисак да је транспарентно пословање продуктивније у *start-up* предузећима него у великим мултинационалним предузећима. Међутим, као што је пракса показала у скоро свим пословним сегментима, оно што одговара једној организације не значи да ће дати исте резултате и код других. Треба преиспитати одлуке пре њихове имплементације и ефекте увођења оваквих програмских иницијатива. Циљ је да се повећа продуктивност, мотивисаност, те задрже и привуку најбољи запослени, подстакну потрошачи на куповину, заинтересују инвеститори итд. Периодични извештаји, умрежавање, билтени и радионице су само неки од начина боље информисаности и повезаности запослених. Најефикаснија је употреба различитих медија како би запослени користили оне који им највише одговарају. Треба их имати што више. Међутим, треба напоменути да се овде ради о пласирању информација запосленима а не о комуникацији.

Ситуација налаже предузећима да се укључе у савремене токове изградњом капацитета за одрживо извештавање или да остану по страни препуштајући тржиште способнијим конкурентима. Публиковањем извештаја, предузећа наглашавају своју улогу и значај који имају у друштву. Треба успоставити баланс између премало пласираних информација на основу којих се слуту да предузеће нешто крије, и превише информација које могу угрозити конкурентску предност и тржишну позицију. Повећање транспарентности је дуготрајан процес који се не завршава, већ се увек и изнова унапређује. На тај начин, менаџмент предузећа остварује оптимизацију односа ризика и приноса.

Све већа отвореност предузећа наводи извршне директоре на питање: Да ли се са овом тенденцијом можда отишло предалеко? Чињеница је да број извештаја о одрживости и друштвено одговорном пословању расте, али се све чешће поставља питање њиховог квалитета и колико детаља је заиста потребно. Често су извештаји преобилни, а све у намери да се покаже истинска посвећеност предузећа. Тако извештају све више подсећају на брошуре службе задужене за односе са јавношћу. Потребне су реалне и конкретне информације које могу бити од користи за инвеститоре, кредиторе и остале заинтересоване актере. Поред тога, извештаји многих мултинационалних предузећа показују извесну сличност а углавном се поштују само обавезе извештавања у границама које закон налаже. Није тајна да је многим намера да се подацима који се достављају јавности обезбеди допадање.

<sup>347</sup> Euroactiv (2014): *Gasprom transparentniji od Gugla i Epla*, 07. новембар. Доступно на: <http://www.euractiv.rs/eu-prioriteti/8019-gasprom-transparentniji-od-gugla-i-epla>, преузето: 01.02.2015.

<sup>348</sup> \*\*\* (2015): "Ovo su najtransparentnije vlade na svetu. Pogledajte ko nije na listi?", *Blic*, 20. јануар. Доступно на: <http://www.blic.rs/Vesti/Svet/528644/Ovo-su-najtransparentnije-vlade-na-svetu-Pogodite-ko-nije-na-listi>, преузето: 01.02.2014.

Обелодањивањем информација о економским, еколошким и друштвеним ефектима пословања код многих предузећа још увек изазива сумњу. Из стаха, многа мултинационална предузећа објављују штуре податке. Стога, може се слободно рећи како постоји огроман простор за побољшање. Невладине организације требају да прате пословање предузећа на локалном нивоу како би промовисале већу транспарентност. Локални актери требају располагати информацијама о иностраним предузећима која послују на њиховом подручју (ко има лиценцу за рад, ко остварује пореске олакшице итд.). Потреба за транспарентношћу је већа у земљама у развоју где не постоје високи стандарди извештавања. Треба избегавати шаблоне и дуге извештаје које делују конфузно и замарају читаоце. Потребно је пласирати јасне, прецизне и кратке одговоре и податке којима ће се заинтересовани актери заиста користити. У ери када се многа предузећа усмеравају ка глобалним токовима, ова питања не смеју бити проблем искључиво службе за односе са јавношћу. Нова технолошка платформа нуди интегрисане системе комуницирања и све већи приступ подацима. С тим у вези, само добро конципирана стратегија комуницирања има за резултат изграђену репутацију економски здраве и еколошки свесне организације која доводи до дугорочних пословних резултата предузећа.

### 3.4. ТЕХНОЛОГИЈА И ЊЕН УТИЦАЈ НА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНО ПОСЛОВАЊЕ

Информациона технологија (ИТ) располаже механизмима којима се у 21. веку активно учествује у креирању стратегије пословања која треба да подржи даљи развој друштва у дужем року. Временом је овај потенцијал све више добијао на значају у виду иновативног начина подршке за повећање профита, унапређења радне средине, креирања едукационих могућности за побољшање етичких принципа пословања и тд. Технологија омогућава предузећу да у оквиру програма друштвено одговорног пословања експериментише са радикално новим облицима пословања и преузимања нових иницијатива. ‘‘Чврсто верујем да у свету у коме све више паметних уређаја омогућава обимност података и комуникацију у циљу размене информација и знања, постоји нови начин за уједињење људи како би се дошло до решења неких од највећих друштвених и енвайронменталних проблема широм света.’’, рекла је Габи Зедлмајер (*Gabi Zedlmayer*), подпредседница НР-овог (*Hewlett-Packard - HP*) одељења за одрживост и социјалне иновације.<sup>349</sup> Нова светска привреда је структура економије која релативизује природне ресурсе а даје примат технологији и знању. То свакако подразумева и додатне трошкове пословања које треба оптимизирати у складу са технолошким аспектима развоја.

Савремени концепт пословања показује да су профит, технолошки развој и друштвена одговорност предузећа комплементарни циљеви. Усклађивањем технолошких ресурса са циљевима предузећа захтева културу пословања у којој су запослени потпуно посвећени циљу и мисији предузећа. Нова и иновативна решења у

<sup>349</sup> McPherson, S. (2014): "Eight CSR Trends to Watch Out For in 2015", *Forbes magazine*, 31. децембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/susanmcpherson/2014/12/31/five-csr-trends-to-watch-out-for-in-2015/>, преузето: 05.02.2015.

области технологије постају саставни елемент пословног размишљања. Увођењем нових технологија у пословне активности предузећа подразумева промене не само организационе структуре већ свих сегмената пословања. С тим у вези, потребно је омогућити запосленима да те промене разумеју и прихвате како би лакше генералисали стечено знање. Употребом нових технологија остварују се многе предности. Тако се могу уштедети ресурси, повећати продуктивност пословања, побољшати процес одлучивања, смањити ризик или се повећати капацитет ажурирања информација а тиме и ефикасност предузећа. Информације постају економски ресурс предузећа које нису доступане само моћницима.

Интезиван развој технологије доводи до стварања здраве основе за конкурентско пословање. Предност могу остварити она предузећа која посвећују пажњу научно-технолошком развоју. Нови приступ у пословању заснован на иновативним технолошким решењима доприноси остваривању како финансијских тако и нефинансијских перформанси пословања. Све више се наглашава сарадничка улога нових генерација машина.<sup>350</sup> Инкорпорирањем информационе технологије у стратегију будућег пословања предузећа одређује се у ком правцу ће се кретати предузеће. Према речима Николе Тесле: "Млад човек не треба да жали што нема милионе да развије неку идеју. Размишљање не кошта ништа, а помаже да се створи идеја".

Данас су главни развојни фактори управо знање и информациона технологија на којима се темеље претпоставке Нове економије.<sup>351</sup> Нова економија темељи се на укључивање информационих и комуникационих технологија у свим сегментима пословања, а посебно интернета. Овакав економски систем настао је у економки најразвијеним земљама у свету. Интернет је утицао не само на пословно окружење већ на све социолошке, културолошке и економске аспекте живота. Динамичне промене у новој економији условиле су да информациона и комуникациона технологија постану инструмент којим се решавају проблеми уколико њима руководе способни и обучени људи. Ипак, треба напоменути како будућност која промовише одрживи развој, поред знања, технологије и нових комуникационих могућности, не занемарује традиционалне производне ресурсе. Намера је да се њиховим ефикасним комбиновањем допринесе економском развоју.

Агресивни утицај на природу и њене ресурсе проузруковао је несташицу нафте, горива, енергије и других многобројних еколошких последица. Све већу урбанизацију прати демографска експлозија. Интезивна и сурова конкуренција намеће оштре услове пословања и немилосрдну борбу за профитом. Обезбедивши слободан приступ информацијама, технологија је покренула и подржала тренд пораста друштвених очекивања од предузећа. Велики број циљних група све више је заинтересован за интративну и иновативну веб комуникацију. На тај начин побољшава се доступност

<sup>350</sup> Schatsky, D., Schwartz, J. (2015): "Machines as talent: Collaboration, not competition". U: Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., Schwartz, J. (eds.), *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work*, Deloitte University Press, p. 95. Доступно на: [http://d27n20517rookf.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/08/DUP\\_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf](http://d27n20517rookf.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/08/DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf), преузето: 07.02.2015.

<sup>351</sup> Нова економија представља пословно-економског систем у коме су доминантни развојни фактори знање, предузетничке активности и дигитална технологија. О овоме види: Škuflić, L., Vlahinić-Dizdarević, N. (2003): "Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u republici Hrvatskoj", *Ekonomski pregledi*, Zagreb: Ekonomski fakultet, Vol. 54, No. 5-6, str. 461.

информација и омогућава двосмерна или вишесмерна комуникација. Оваква улагања од стране напредних предузећа су добродошла, те велика мултинационална предузећа користе информациону и комуникациону технологију како би континуелно побољшала задовољство потрошача и осталих интересних група.

Дигитална технологија омогућила је развој електронског тржишта које је интезивно оснажено последњих година. Захваљујући виртуелним предузећима која пружају висок квалитет услуга, као што су Ибеј (*eBay*) и Амазон, мала и средња предузећа могу се успешно укључити у глобалне токове. Захваљујући интернету, ова "микромултинационална" предузећа изналазе нове тржишне нише, добављаче и талентовану радну снагу, уз знатно ниже трошкове пословања.<sup>352</sup> Ипак, многа мала предузећа не користе пуни потенцијал који носи савремена информациона технологија. Успешност пословања зависиће од сагледавања техничких могућности предузећа као и оног што је етички прихватљиво. У контексту оваквог приступа шири се интересовање за примену дигитализације. Ипак, са променом глобалних трендова мења се и начин пословања, те се предузећа морају одлучити за одређено тржиште, потрошаче и добављаче у циљу прецизнијег фокусирања на резултате.

Један од начина да предузећа придобију велики број потрошача, а у циљу креирања заједничке вредности, јесте употреба различитих иновативних решења. Данас се успоставља присна интерактивна комуникација са интересно-утицајним групама. Наиме, реч је о *Web 2.0* технологији која обухвата разне алате за комуникацију (*social networking*) за размену знања, искуства и креативног учења. Ова веб технологија омогућава учествовање у креирању садржаја веба. Предузећа се просто такмиче у имплементацији најновијих технолошких достигнућа. Кока-кола (*Coca-Cola*) је креирала интерактивни веб сајт "LivePositively.com" где потрошачи текстуално или путем видео записа истражују различите аспекте друштвено одговорних активности предузећа. Кон Комуникејшен (*Cone Communications*) и Тимберланд (*Timberland*) подржавају блог "Earthkeepers" и тиме показују да су заузели став по питању заштите животне средине. ХП (*Hewlett-Packard Company*) је креирао виртуелни простор (*e-space*) који омогућава запосленима (различите националне, етичке и верске припадности и географске удаљености), да размењују идеје како би дошли до инвентивних решења.<sup>353</sup> Поред тога, уведен је пројекат под називом "виртуелна инклузија" (*e-Inclusion*), који представља комбинацију пословних и информатичких решења у циљу уклањања технолошких препрека између развијених и неразвијених заједница.

Ово су углавном предузећа која својом пословном филозофијом већ дуги низ година промовишу друштвено одговорно пословање. Намера је да технолошки потенцијал, интернет и е-сервиси буду доступни свима. На тај начин, свет постаје боље и лепше место за живот. Шире гледано, технолошки развој утиче на приближавање неразвијених земља дигиталном добу и повећању компјутерске писмености земаља у развоју. Тиме се ствара нова шанса за повећање националног богадства.

Мобилне телефоне данас свако користи. Убрзаним технолошким развојем, производе се све бржи, лакши и напреднији телефони. У жељи да се буде први на

<sup>352</sup> Bughin, J., Lund, S., Manyika J. (2014): "Harnessing the power of shifting global flows", *McKinsey Quarterly*, McKinsey and Co., February, No. 4, p. 33.

<sup>353</sup> [http://www8.hp.com/us/en/pdf/hp\\_csr\\_full\\_hi\\_tcm\\_245\\_1357664.pdf](http://www8.hp.com/us/en/pdf/hp_csr_full_hi_tcm_245_1357664.pdf), преузето: 06.02.2015.

тржишту, многа предузећа улажу огроман напор да изађу у сусрет захтевима потрошача. Том приликом суочавају се са неким противречностима. Наиме, постизање високог квалитета, иновативности и ценовне ефикасности, има за последицу нарушавање еколошке равнотеже. Учестала замена старих модела новим има за последицу гомилање токсичног отпада и загађење животне средине. Како истраживања показују, већина телефона се производи од хемијских елемената који се тешко разграђују. Поред тога садрже броје токсичне материјале што све заједно доводи до глобалног загревања и климатских промена.

Многи произвођачи мобилних телефона су препознали значај одрживог и друштвено одговорног пословања. У складу са тим они предузимају одређене одрживе иницијативе. Познато је да је Нокиа један од десет највећих светских произвођача мобилних телефона. Као светски гигант, Нокиа је међу првима изашао са новим концептом еколошких телефона.<sup>354</sup> Реч је о стратегији која потврђује посвећеност Нокие еколошким аспектима пословања. Она подразумева смањену употребу штетних материјала у производњи, коришћење материјала који се могу лакше разградити, производњу пуњача којим се штеди енергија (прилагођавањем светлости према датим условима), паковање производа у рециклираним кутијама и рециклирање старих телефона. Предузеће Сони ериксон (*Sony Ericsson*) је лидер у производњи еко телефона Сони ериксон Елм (*Sony Ericsson Elm*), који је проглашен за најодрживији телефон на тржишту.<sup>355</sup> Намера овог произвођача је да у 2015. години допринесе смањењу емисије CO<sub>2</sub> за 20% и емисије гасова стаклене баште за око 15%.

У глобалним токовима долази до раста трговине знања и технологије при чему мала IT предузећа постају стожер свеукупном економском развоју. Мали предузетници високе технологије и њихови млади власници, данас представљају веома богату и моћну класу.<sup>356</sup> Захваљујући слободном регулисању тржишних односа отвара се могућност за њихов даљи развој и повећање конкурентске предности. Аутентичност постаје покретачка сила развоја. Само најспособнији успевају да удруже знање о потрошачима (у смислу шта заправо желе) и креативност инжењера. О значају малих и иновативних предузећа за одрживи развој говори и искуство српског *start-up* предузећа Стробери енерџи (*Strawberry Energy*) које је победило на такмичењу конференције Верге у Сан Франциску. Ово предузеће производи паметна дрвећа као извор алтернативне соларне енергије која треба бити доступна свима.<sup>357</sup> Иначе, на овој конференцији учествовали су бројни амерички иноватори који се баве темом паметних градова.

<sup>354</sup> \*\*\* (2014): "Eco friendly phone by Nokia", 18. јул. [technologicalresponsibilities.wordpress.com](http://technologicalresponsibilities.wordpress.com) [Blog]. Доступно на: <https://technologicalresponsibilities.wordpress.com/2014/07/18/eco-friendly-phone-by-nokia/>, преузето: 08.02.2015.

<sup>355</sup> <http://www.domaci.de/viewtopic.php?p=3214790>, преузето: 19.02.2015.

<sup>356</sup> Burn, J., Loch, K. (2002): "The Societal Impact of the World Wide Web-Key Challenges for the 21 st. Century". U: Dhillon, G. (ed.), *Social Responsibility in the Information Age: Issues and Controversies*, Hershey, USA: Idea Group Publishing, Ch. 2, p. 13.

<sup>357</sup> Stojkov, V. (2014): "Strawberry Energy pobedio na takmicenju startapa u SF, pregovara o sadenju drveća u Kaliforniji", *start.it.rs* [Blog]. Доступно на: <http://startit.rs/strawberry-energy-pobedio-na-takmicenju-startapa-u-sf-pregovara-o-sadenju-drveca-u-kaliforniji/>, преузето 26.02.2015.



Константно подизање квалитета научно-истраживачког рада и технолошког развоја постаје средство ка остварењу глобалне конкурентске предности. Нови технолошки напредни материјали могу имати кључну улогу у решавању бројних изазова одрживог развоја. Својим невероватним карактеристикама представљају потенцијал који треба максимално искористити. Тако је графин (*graphene*), познат и као "чудесни материјал", направљен од атома угљеника а кога одликује невероватна чврстина. Иако се овај материјал још увек испитује, претпоставља се да може својим бројним наменама допринети одрживом развоју.<sup>358</sup> Између осталог може заменити платне картице произведене од пластике, може се користити у производњи електричних аутомобила, мобилних телефона, соларних панела итд.

Претпоставља се да ће даља истраживања у будућности донети нова сазнања корисна за свеукупни развој друштва. Како средства која се улажу у истраживање и развој нису довољна, неопходно је тражити додатне изворе кроз пројектно финансирање. Треба заговорати сарадњу између науке, економије и образовања. Важна је и континуелна подршка државе у финансирању развоја научно-истраживачког кадра.

Технологија даје нове производе и услуге, а са новинама долази и одговорност. Менаџменту предузећа је све теже да понуди одговоре на одређена питања. Технологија данас има моћ да учини живот бољим с једне стране, али она има и своју мрачну страну. Свакодневна размена података постаје из дана у дан све обимнија и све је теже контролисати сигурност ових података. Услед тога долази и до нарушавања приватности око чега се у последње време све више води полемика. Јавност је са разлогом забринута како се и у коју сврху користе лични подаци и које су последице тога. Заштита ових података представља све већи изазов технолошкој индустрији.

Зависност од друштвених мрежа и мобилних телефона расте, при чему се губи контакт са природом и друштвом. С тим у вези, технологија доводи до отуђености, усамљености и депресије, што негативно утиче на квалитет живота савременог човека. Светска асоцијација психијатара од недавно је на листу савремених менталних поремећаја, који најчешће погађају модерну људску популацију, уврстила и тзв. зависност од интернета (пре свега од друштвених мрежа). Према неким проценама, од ове врсте поремећаја болује четвртина становништва у развијеним земљама света. Људи се све мање друже, све више времена проводе у затвореним просторијама. Услед динамичног и модерног начина живота, ослањајући се превише на технологију, смањује се физичка активност те је примећено драстично повећање проблема гојазности. Поред свега наведеног, не треба посебно наглашавати колики је значај технолошких достигнућа у производњи смртоносних оружја за масовна уништења.

Огромне суме новца улажу се у истраживачко-развојне активности. Производни циклус производа постаје све краћи. Технологија се брзо мења те најбржим предузећима дозвољава да уграбе прилику на тржишту. Конкурентни производи иду на руку потрошачима. Производи су иновативни, бржи, лакши, једноставнији за употребу, јачи и јефтинији. Есенцијалност за освајање конкурентске позиције јесте иновација,

---

<sup>358</sup> Moore, P. (2015): "Six ways graphene could make the world a greener place", *The Guardian*, 28. јануар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/jan/28/graphene-six-ways-wonder-material-improve-world-sustainability>, преузето: 22.02.2015.

флексибилност и брзина. Шири се мрежа сарадње на глобалном нивоу, а све зарад профита. Овај однос постаје све комплекснији и сложенији.

Кретање производне индустрије из економски развијених ка мање развијеним земљама (Мексико, Источна Азија, Источна Европа), има како локалну тако и глобалну димензију. Кина је постала водећа земља у производњи *IT* производа. Према скоријим подацима Међународне организације рада (*International Labour Organization – ILO*), једна трећина запослених у индустрији информационих технологија, живи и ради у Кини.<sup>359</sup> Иако технологија поједностављује радне операције, количина посла и стреса расте. Притисак конкуренције намеће непоштовање законских регулатива којима се обезбеђују нормални услови рада, пристојна зарада и осмочасовно радно време. Кратки животни век производа захтева флексибилну организацију производног процеса у којој запослени раде више и дуже, што има за последицу умор и честу појаву повреда на раду.<sup>360</sup> Многа мултинационална *IT* предузећа обавезала су се да ће прихватити одговорност за услове рада запослених у њиховом ланцу набавке. Међутим, поставља се питање: Колико тај утицај може бити дубок?<sup>361</sup>

Значај технологије данас је огроман. Ипак, може се рећи да је доста непознатих ефеката. Технологија је од самог почетка индустријске ере била и остала врло важна за развој нових знања и способности, смањење трошкова пословања и остваривање профита. Технолошки алати омогућују менаџменту да извештава, прати и мери информације и њихов утицај на интересне групе. Омогућује се људима са физичким сметњама да равноправно учествују у свакодневном животу и раду. У наредном периоду биће потребно додатно прилагодити *IT* инструменте пословном окружењу, прихватањем добрих пословних пракси заснованих на новим технолошким решењима и заједничком учењу. Данас технологија нуди нова апликативна решења много брже него што већина људи може научити да их користи. Будућност ипак захтева једноставнија решења. САП и Оракл (*Oracle*) промовишу нове поједностављене вредности *IT*. Нова “поједностављена решења” јесу примењена у агенди 2015. која се фокусира на радне програме који смањују комплексност.

Организационе моћи технолошки напредног предузећа треба усмерити не само ка остваривању профита већ и ка побољшању друштвених вредности. Традиционална предузећа која имају традиционалне моделе пословања неће опстати. Неопходно је благовремено инвестирати у технологију и знање те омогућити предузећу да активно учествују у тржишне токове. Треба се усмерити на коришћење већ испробаних решења. Све ове појаве указују на сложеност друштвених промена које су из дана у дан све интензивније и као такве одређују темпо и процес друштвено-економског развоја.

---

<sup>359</sup> van Liemt, G. (2007): *Recent developments on Corporate Social Responsibility (CSR) in Information and Communications Technology (ICT) Hardware Manufacturing*, Geneva: International Labour Office (ILO Publication), No. 103, p. 7.

<sup>360</sup> *Ibid.*, p. 32.

<sup>361</sup> *Ibid.*, p. 31.

### 3.5. СОЦИЈАЛНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО КАО СТОЖЕР НОВИХ ФОРМИ ДРУШТВЕНИХ ИНОВАЦИЈА

Нове индустријске промене, јака тржишна конкуренција, ломљење друштвених вредности, промене у политици, све веће сиромаштво, само су неке од идентификованих промена са којима се суочава савремено друштво. Ове и многе друге потешкоће чине савремени свет динамичним и турбулентним. Економска криза која је захватила свет, отворила је могућност да се неким новим концепатом пословања, који делује у складу са принципима одрживог развоја, решавају конкретни друштвени проблеми. Успешним се сматрају она предузећа која проналазе нова и иновативна решења која ће омогућити приступ економском, социјалном и људском капиталу. Такав модел подразумева уважавање одрживих принципа пословања и промену понашања међу свим тржишним актерима. Алтернативним идејним решењима спроводе се различите активности и програми чиме се подстиче друштвено-економски развој.

Либерализација тржишних односа и реструктурирање привреде отварају нове могућности за експлоатацију до сада мало коришћених ресурса. Способност појединаца да препозна тржишне потенцијале захтева амбицију и вољу, као и спремност на ризик да се учини нешто добро и другачије. Све то условљено је брзим и ефикасним реаговањем на тржишне промене како би се шансе препознале и искористила на време.

Савремено доба захтева савремене предузетничке вештине у превазилажењу многобројних препрека у остваривању друштвених и економских циљева. С тим у вези, последњих деценије све више добија на значају социјално предузетништва као једна од друштвено продуктивних алтернатива у пословању. Основна карактеристика овог концепта пословања је позитивно усмерена енергичност креатора нових друштвених токова. Као специфичне карактеристике социјалног предузетника најчешће се наводе воља, креативност, занос и упорност, које их усмеравају ка промени света који их окружује. Постоје бројни примери који указују на инспиративна дела социјалних предузетника међу којима је прва непрофитна фармацеутска организација "OneWorld Health", коју је у Сан Франциску у Калифорнији основала Викторија Хејл (*Victoria Hale*).<sup>362</sup> Захваљујући фондацији Гејтс, ова организација је успела да успешно лечи болести попут маларије, црне грознице и др. (ове болести најчешће односе живот у неразвијеним земљама света).

Постоје различите дефиниције и интерпретације појма социјалног предузетништва. Иако не постоји прецизна дефиниција, јасно је да се ради о пословном моделу којим се нуди решење за свеопште друштвене проблеме. Социјално предузетништво је део социјалне економије као економског концепта привредне реалности, који ставља акценат на развојну перспективу друштва. Ове предузетничке организације освајају нова тржишта реализацијом социјалне правде, постављајући социјалне циљеве испред економских. У економској литератури, често је у употреби шира дефиниција професора и гуруа социјалног предузетништва Деса (*J. Gregory*

<sup>362</sup> Seelos, C., Mair, J. (2005): "Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor", *Business Horizons*, Kelley School of Business, Indiana University, Vol. 48, p. 241.

*Dees*): “Социјални предузетник је појединац, група, мрежа, организација или алијанса организација која тражи одрживу промену високог степена путем идеја кроз које развија оквири, у које владе, непрофитни и пословни сектор не улажу значајније напоре, да би се дао оговор на значајне друштвене проблеме”<sup>363</sup> У новије време сам појам се поистовећује са фриленс економијом (*freelance economy*). Поједини аутори је описују као “независност савременог човека.”<sup>364</sup> Раније је фриленсер (*freelancer*) био еуфемизам за незапосленост, данас је то избор младих људи да раде за себе и прате своју страст.

Бројни су примери о снази деловања социјалног предузетништва. Као најзаслужнији за развоја савременог облика социјалног предузетништва треба напоменути Мајкла Јанга (*Michael Young*), једног од најуспешнијих социјалних предузетника који је међу првима основао Школу за социјалне предузетнике (*School for Social Entrepreneurs – EES*).<sup>365</sup> Обиле ентузијазна, воље и идеје подстакло је глобалну асоцијацију за друштвене предузетнике Ашока (*Ashoka*), која помаже у решавању највећих друштвених проблема у свету.<sup>366</sup> Ашока и Ерсте фондација заједничким напорима улажу у предузетнике који имају иновативна решења и тиме помажу друштвени развој Централне и Источне Европе. Обезбеђујући Ашока стипендије, кандидатима се пружа могућност професионалног усавршавања и формирање мреже сарадње, као и обезбеђење публицитета новим друштвеним иницијативама. С тим у вези, треба напоменути како је Универзитет Стендфорд 2004. године покренуо иницијативу Друштвена лабораторија (*Social Lab.*) која се бави промоцијом предузетништва у решавању друштвених проблема.<sup>367</sup> Даље, Имацт Хуб који је основан 2005. године у Лондону, једна је од најпознатијих глобалних мрежа са преко 9.000 чланова у више од 70 градова широм света. Ова мрежа заједнице људи различитих професија подржава социјално предузетништво и социјално-економске промене. Мрежа нуди, поред инфраструктуре и виртуелни простор као и могућност умрежавања креативних људи чији је циљ друштвена промена.

У време тешких економских и друштвених превирања, социјално предузетништво има за циљ унапређење система образовања, заштиту животне средине, смањење сиромаштва, запошљавање угрожених и маргинализованих група, заштиту или унапређење културе или здравствене заштите итд. Социјално предузетништво, може се рећи, представља “способност да се свет око нас гледа другачијим очима.”<sup>368</sup> Кроз социјално предузетништво омогућује се развој нових

<sup>363</sup> Dees, J. G. (2004): “Putting Nonprofit Ventures in Perspective”. U: Oster, S. M., Massarsky, S. W., Beinhacker, S. L. (eds.), *Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income*, San Francisco, pp. 3-18. Према: Raičević, V., Glomazić, R. (2012): *op. cit.*, pod 279, str. 17.

<sup>364</sup> Watson, T. (2012): "The Freelance Economy: Millions of Entrepreneurs - and a Vital Social Venture", *Forbes Magazine*, 13. децембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/tomwatson/2012/12/13/the-freelance-economy-millions-of-entrepreneurs-and-a-vital-social-venture/>, преузето: 26.01.2015.

<sup>365</sup> Krstić, N. (2014): "Socijalno preduzetništvo", *Bankarstvo*, No. 1, str. 130.

<sup>366</sup> \*\*\* (2009): "Društveno preduzetništvo", *B92*, 03. август. Доступно на: [http://www.b92.net/info/dokumenti/index.php?nav\\_id=374615](http://www.b92.net/info/dokumenti/index.php?nav_id=374615), преузето: 27.02.2015.

<sup>367</sup> Krstić, N. (2014): *op. cit.*, pod 365.

<sup>368</sup> Marinković, D., Marinković, V. (2014): "Moral i ekonomija kroz prizmu socijalnog preduzetništva". U: Miroslavljević, M. (ur.), *Zbornik radova – Međunarodna naučno-stručna konferencija: Socijalno preduzetništvo –*

друштвено корисних производа и услуга којима се даје одговор новонасталим неповољним социо-економским околностима. Као користан извор нових идеја до којих се долази, овај вид пословања је економски одржив и тржишно орјентисан.

Настанак и развој алтернативних друштвено-економских модела пословања јесте реални показатељ напретка друштва и развоја свести о колективном добру. Употребом нових пословних модела и метода, ефикасније се експлоатишу постојећи или се изналазе нови развојни ресурси. Ипак, као нови микро-економски модел пословања у борби против сиромаштва, социјално предузетништво носи са собом и извесни ризик. Истраживања показују да од 439 оваквих модела у Африци, свега 13% је постигло неке добре резултате.<sup>369</sup> Ово из разлога што већина њих послује у окружењу које је најчешће незаинтересовано или непријатељски настојено према савременим видовима пословања. Томе додатно доприноси и низак ниво свести сиромашног становништва о новим иновативним производима који су здравији али које оваква друштва не одобравају, тј. пуна су неповерења према новинама.

Успоставља се нови вид сарадње са заинтересованим странама које се окупљају око заједничке вредности. Удруживањем идеја настаје нова генерација младих социјалних предузетника који се ослањају на нове изворе пројектног финансирања. Тако Џејми Оливер фондација (*Jamie Oliver Foundation*), финансира пројекат који спроводи ресторан Кафе Фифтин (*Café Fifteen*), основан 2002. године у Лондону. Циљ овог пројекта је да едукацијом и тренингом у области кулинарства помогне у социјализацији проблематичних младих људи.<sup>370</sup> Према речима запослених: „да ресторан нема социјални циљ био би само још једно *fancy* место у Лондону, а без услуге, био би још један омладински центар.”<sup>371</sup> Институт Санденс (*Sundance Institute*) који је основао глумац, директор и продуцент Роберт Редфорд, је непрофитна организација с циљем унапређења рада младих филмских ствараоци и уметника широм света како би се промовисале и реализовале нове идеје и привукла пажња шире јавности. Њу чине мрежа писаца, глумаца и продуцената који раде као волонтери-ментори,<sup>372</sup> донирајући своје знање и време. Бриџит Хилтон (*Bridget Hilton*), оснивач социјалног предузећа за производњу органских сапуна под називом Џекс (*Jack's*), на сваки продати сапун један поклања деци из земаља у развоју.<sup>373</sup> Поред тога што помаже

---

*model za (samo)zapošljavanje u budućnosti*, Banja Luka, 30. septembar – 01. oktobar, Republika Srpska: Udruženje građana „Svjetionik“ - Prijedor, Agencija za saradnju, edukaciju i razvoj - ACED Banja Luka College – BLC, str. 82.

<sup>369</sup> Koh, H. (2014): "Can Social Enterprises Really Solve Poverty?", *Forbes Magazine*, 04. август. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2014/04/08/can-social-enterprises-really-solve-poverty/>, преузето: 26.01.2015.

<sup>370</sup> Radović, M. (2012): "Socijalno preduzetništvo – neprihvaćenost koja je osuđena na uspjeh". U: Lajović, D. (ur.), *Preduzetnik*, Podgorica: Ekonomski fakultet, No. 8, str. 88.

<sup>371</sup> *Fifteen – Life in the present tense*, Social Report 2007. Према: \*\*\* (2010): "Profit kao sredstvo za ostvarivanje društvene koristi". U: Velev, G. (ur.), *Elektronski bilten o socijalnom preduzetništvu*, Beograd: Grupa 484, No. 1., Jul, str. 8.

<sup>372</sup> Martin, R. Osberg, S. (2007): "Social Entrepreneurship: The Case for Definitions", *Stanford Social Innovation Review*, Stanford graduate school of business, Spring, p. 36.

<sup>373</sup> <https://dimenzijaopus.wordpress.com/>, преузето: 27.02.2015.

у одржавању хигијене као основног предуслова здравља она реализује и едукативне програме о важности хигијене.

Иновативне делатности предузећа убрзано се развијају услед нестабилних тржишних услова пословања. На тај начин омогућава се превазилажење бројних негативних ефеката економске кризе. Неретко се дешава да влада земаља у развоју инхибира раст ових нових индустрија. Ово из разлога што се у мање развијеним земљама, овај вид предузетништва јавља у форми иницијативе којом се поспешује и решава велики проблем незапослености. Међутим, као и код профитно оријентисаних предузећа, не постоји јединствени модел пословања и организације. Правне регулативе се разликују од земље до земље, као и њихова заступљеност. Грантови намењени за пројектне активности су често мали и ограничени на одређене друштвене проблеме. Влада развијених земаља и филантропске фондације доирају и помажу овим организацијама те се на тај начин долазе до капитала. Традиционалне предузетничке организације тај капитал не би могле да користе. Ибрахим Абулејш (*Ibrahim Abouleish*), који је 1977. године основао предузеће Секем у Египту, каже: "Покушавам да ускладим четири димензије живота: привреду, околину, културу – дакле образовање, и људска права – та четири фактора морају бити у равнотежи."<sup>374</sup> Секем користи египатску пустињу како би унапредио пољопривредну производњу у складу са одрживим развојем. Профит се користи за унапређење система образовања, јер су како даље наводи: "Погледи на свет наших универзитета потпуно застарели."<sup>375</sup>

Социјално предузетништво, захваљујући технологији и доступности информација постаје стваралачки процес људи чије идеје постају конкурентне великим предузећима. Данас се појављују социјална предузећа која иако мала, успевају да привуку талентовану радну снагу. Јер идеја је један од најзначајнијих развојних ресурса у 21. веку. Према речима Давида Борнстејна (*David Bornstein*), аутора књиге "Како променити свет": "Оно што су пословни предузетници за економију, то су социјални предузетници за друштвене промене. Они су покретачи, креативни појединци који се не задовољавају тренутним стањем и увек покушавају да искористе нове могућности и никада не одустају да преобликују свет на боље."<sup>376</sup> Потенцијал предузетништва треба искористити за унапређење развоја економије друштва и социјалне кохезије, као и у борби против незапослености и сиромаштва локалних заједница.

Заједничко свим овим социјалним иницијативама је снага и храброст да се одупре конвенционалним начинима размишљања и пословања. Преовлађивајуће активности нису финансијског карактера већ иновативног и друштвеног, који се темељи на неекономским циљевима. Поред тога, активности ових социјалних модела пословања нису усмерене ка краткорочним резултатима већ имају дугорочну перспективу. Социјалне иницијативе привлаче пажњу многих институција, волонтера и научника као и пажњу јавности за нове моделе у креирању друштвене и економске вредности. Иницијатори ових послова су људи који су способни да изађу на крај са економским, политичким и људским факторима.<sup>377</sup> Како би то остварили, неопходна је

<sup>374</sup> Beker, A., Ivanović, I. (2013): "Profit, ekologija i ljudska prava", *Deutsche Welle*, 23. јун. Доступно на: <http://www.dw.de/profit-ekologija-i-ljudska-prava/a-16900454>, преузето: 13.03.2015.

<sup>375</sup> Ibid.

<sup>376</sup> Raičević, V., Glomazić, R. (2012): *op. cit.*, pod 279, str. 55.

<sup>377</sup> Seelos, C., Mair, J. (2005): *op. cit.*, pod 362, p. 243.

сарадња са непрофитним организацијама, пословним сектором, државом и међународним институцијама.

С обзиром да имају несумњиво велики значај за економију и друштво једне земље, држава треба да омогући подстицајне мере за развој социјалног предузетништва. У намери да се криза лакше преброди, потребно је пружити финансијску и техничку помоћ овим одрживим моделима пословања. Ова предузећа, ослањајући се временом све више на предузетничке принципе пословања, постају катализатори промена и иновација којима се освајају глобална тржишта. Спремност на жртву, потпуна посвећеност и вера у друштвене вредности отвара нове изазове бизнис сектору. Овај економски феномен требају подржати институти и универзитети који ће уврстити социјално предузетништво у студијске програме и тиме раскинути са традицијом и прошлошћу. Тако је настао програм Награда за друштвени утицај (*Social Impact Award – SIA*), и то заједничким ангажовањем Универзитета за бизнис и економију из Беча и *Impact Hub*-а, а у циљу промоције креативног стваралаштва социјалног предузетништва међу студентима.<sup>378</sup> Овим програмом обезбеђују се бесплатне радионице за стицање нових знања, бесплатно менторство као и други видови подршке.

Највећи проблем а уједно и највећи изазов социјалног предузетништво јесте одрживост програма социјалног предузећа. Потребно је менаџерско знање и експертиза, ињекција капитала и системска подршка за ширење и развој социјалних идеја. Проблем који се јавља је недостатак знања и вештина да се искористе информације у стратешком смеру, а све у циљу изградње одрживог пословног модела. Успешне су оне организације које се држе приципа да социјална предузећа реализују своје пословне активности као и свако приватно предузеће, испоручивањем вредности за потрошаче боље од конкурената.<sup>379</sup> С тим у вези, непостојање дијалога између локалне заједнице и ових предузећа, као и неразумевање и неповерење (у свему се види скривена намера) не може дати видљиве резултате. Често се дешава да друштво није упознато са самим појмом и значењем друштвеног предузетништва.

Унапређење услова за стварање предузетничке активности подразумева слободно кретање људи и капитала, организовање разних студијских путовања, учење језика и упознавање страних култура као и обезбеђење квалитетаног приступа интернету. Јачање правног оквира за подршку социјалном предузетништву и интервенције државе у виду улагања у иновативност и образовање, представљају основну платформу једног од значајних облика привређивања данашњице. Ово би имало за резултат креирање адекватних механизма подршке социјалних промена које побољшавају квалитет друштва. Примери добре праксе пословања постоје свуда. Стога, стечене вештине, искуство и знање могу се и требају искористити у имплементацији и реализацији друштвено корисног циља.

<sup>378</sup> Social Impact Award in Serbia 2015, *O programu*. Доступно на: <http://socialimpactaward.rs/>, преузето. 27.02.2015.

<sup>379</sup> Hirzel, A. (2013): "To Grow, Social Enterprises must play by business rules", *Harvard Business Review*, January. Доступно на: <https://hbr.org/2013/01/to-grow-social-enterprises-mus/>, преузето: 26.01.2015.

**"Место где стојиш, одређује твој поглед на свет." Џек Барзун (*Jacques Barzun*)**

**"Без промена нема иновација, креативности и подстицаја за побољшање. Они који их иницирају имају боље прилике да управљају променама које су неизбежне." Вилијам Полард (*William Pollard*)**

**"Морамо бити промена коју желимо да видимо у свету." Махатма Ганди (*Mahatma Gandhi*)**



## 4. ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА

Џосеф Брагдон (*Joseph Bragdon*), аутор књиге "Профит за живот" (*Profit for Life*), написао је како предузећа нису центар економског универзума око којег природа и друштво орбитују, већ је обрнуто.<sup>380</sup> На понашање предузећа делују бројни фактори који уобличавају макроокружење на глобалном нивоу. Самим тим, принципи друштвене одговорности једнако су релевантни за све области пословања, односно за различите друштвене актере на чије пословање предузеће има директни или индиректни утицај.

Оснивач стратешког менаџмента, Ансоф (*Igor Ansoff*) указује на то како стратешки избор предузећа треба представљати одраз његове интеракције са окружењем.<sup>381</sup> Тако пословање предузећа треба сагледати и кроз његове кључне области примене друштвене одговорности, односно са аспекта одговорности према запосленима, пословном окружењу и животној средини. Овде свакако треба имати на уму да се од предузећа очекује да пословање остварује тако да не сме имати негативне импликације, већ да допринесе развоју и унапређењу друштва. Улагањем у запослене, локалну заједницу и заштиту животне средине, предузећа остварују индиректне пословне резултате захваљујући доброј репутацији, задржавањем и привлачењем нових потрошача, остваривањем нових видова сарадње са институцијама из локалних заједница и др.<sup>382</sup> С тим у вези, у данашњој, предузетничкој економији, концепт друштвене одговорности представља значајно средство у остваривању тржишне диференцијације и конкуренције.<sup>383</sup>

У тешким економским условима менаџмент предузећа све више препознаје запослене као кључне заинтересоване стране у реализацији друштвено одговорне стратегије. Тржиште рада данас је много комплексније него пре десет година. Предузећа полако схватају како природни ресурси данас немају примарну улогу у развоју многих предузећа, већ да су људски ресурси носиоци развоја и кључни чиниоци успешног пословања. Тако се у све већем броју предузећа могу приметити различите врсте пословног понашања према запосленима којима се умањује несклад и неразумевање између појединачних циљева и циљева предузећа. Савремена менаџмент

<sup>380</sup> Denning, S. (2013): "The Meaning Of Management: The Great Awakening", *Forbes Magazine*, 16. септембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/09/16/the-meaning-of-management-the-great-awakening/>, преузето: 08.10.2014.

<sup>381</sup> Đurović, I., Randić, D. (2011): "Значај корпоративне друштвене одговорности за савремено пословање", Festival kvaliteta. У: Arovski, S., Lazić, M., Stefanović, M. (ur.), *38. Nacionalna konferencija o kvalitetu*, Kragujevac, 19-21. мај, Kragujevac: Машињски факултет: Центар за квалитет, стр. 94.

<sup>382</sup> Krstić, B., Ivanović-Đukić, M. (2011): *op.cit.*, под 249, стр. 271.

<sup>383</sup> Bhattacharya, C. B., Sen, S., Korschun, D. (2008): "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent", *MIT Sloan Management Review*, 01. јануар. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/using-corporate-social-responsibility-to-win-the-war-for-talent/>, преузето: 22.08.2014.

парадигма подразумева примену одговорне политике запошљавања, обезбеђење разних видова бенефиција, улагање у образовање запослених, квалитет и сигурност радних места, креирање сарадничке организационе климе и др. Успешност савремених предузећа подразумева ефикасно коришћење људског ресурса и успостављање адекватног нивоа разумевања и отвореног дијалога између менаџмента предузећа и запослених.

Све је израженији тренд изналажења организацијских модела понашања којима се подстиче иновација и креативност у циљу стварања нове вредности за предузеће. Тако у Нетфиксу (*Нетфлих Инц.*), предузећу које пружа услуге стримовања мултимедијалног садржаја преко интернета, кажу: "Треба изградити осећај за одговорност код запослених тако да они заиста брину за предузеће. Напоран вишечасовни рад нама не значи много. Нас занима смислени рад. Он захтева креативне, високе перформансе запослених."<sup>384</sup> Не чуди онда што језгро компетентности гиганта ИБМ-а (*IBM*) чине талентовани и креативни људи – инжењери, маркетари, научници и продавци.<sup>385</sup> До 2013. године, више од половине предузећа у САД-у (међу којима су Епл (*Apple*), Гугл (*Google*) и Мајкрософт (*Microsoft*)) је остварило успех захваљујући способности да привуку, мотивишу и задрже креативне и веште запослене.<sup>386</sup>

Само мотивисани и задовољни запослени који деле иста веровања и вредности,<sup>387</sup> могу остварити већу продуктивност у пословању, што у крајњој инстанци доводи до повећања финансијских перформанси предузећа. Континуирано праћење задовољства запослених један је од најефикаснијих механизма за успостављање и развијање дугорочних односа са њима.<sup>388</sup> С тим у вези, лојална радна снага смањује трошкове поновног привлачења, ангажовања и обуке запослених, а уједно представља најбољу рекламу којом се предузеће позиционира у групи пожељних послодаваца.

Суштина савременог пословања огледа се у испоручивању вредности кључним интересно-утицајним групама према њиховим потребама и очекивањима. Интереси и захтеви свих заинтересованих страна често изгледају као да су у конфликту. Предузећа често улажу огроман напор како би изашла у сусрет њиховим потребама. Тако потрошачи данас захтевају одрживу политику производње и пословања, добру конкурентну цену и квалитетан производ (боље, јефтиније, мање и брже<sup>389</sup>), као и

<sup>384</sup> Hastings, R. (2012): "How to Set Your Employees Free: Reed Hastings", *Businessweek*, 12. април. Доступно на: <http://www.businessweek.com/articles/2012-04-12/how-to-set-your-employees-free-reed-hastings>, преузето: 30.10.2014.

<sup>385</sup> О овоме упор.: Martin, R. L. (2014): "The Rise (and Likely Fall) of the Talent Economy", *Harvard Business Review*, October, Vol. 92, No. 10. Доступно на: <http://hbr.org/2014/10/the-rise-and-likely-fall-of-the-talent-economy/ar/1>, преузето: 05.10.2014.

<sup>386</sup> Ibid.

<sup>387</sup> Ashforth, B. E., Mael, F. (1989): "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14, pp. 20–39. Према: Bauman, C. W., Skitka, L. J. (2012): "Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 32, p. 15.

<sup>388</sup> Mreža za društvenu odgovornost (2013): *Društveno odgovorno poslovanje – Priručnik za mala i srednja preduzeća*, Podgorica: Ministarstvo održivog razvoja i turizma Vlade Crne Gore, str. 16.

<sup>389</sup> О овоме упор.: Denning, S. (2013): "The Management Revolution That's Already Happening", *Forbes Magazine*, 30. мај. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/05/30/the-management-revolution-thats-already-happening/>, преузето: 11.10.2014.

специфичане еколошке производе чија производња захтева одговарајуће иновације процеса и система. Како су односи између предузећа и потрошача временом еволуирали, предузеће изграђује однос засниван на лојалности у дугом року, антиципирањем и разумевањем њихових потреба. Савремени механизми тржишне економије су тако постављени да се неодговорно понашање предузећа кажњава губитком незадовољних потрошача, чиме се нарушава конкурентска позиција на тржишту.

Креирањем промена и стварањем нових шанси за стицање и одржавање конкурентске предности, захтева нове моделе пословног понашања. Пред предузећем се поставља изазов: Како остварити комплементарност различитих интереса - максимизирање профита уз истовремено задовољење потреба освешћених потрошача? Савремени свет одликује све већа размена информација путем интернета, те се може рећи како је моћ сада у рукама потрошача а не продаваца. Сагледавањем нове улоге потрошача у погледу заштите животне средине али и све веће бриге за здравље, овај концепт отвара нове могућности у побољшању перформанси предузећа. Према тексту који је објављен у британском магазину Гардиен (*The Guardian*), наводи се како запослени који се баве друштвено корисним радом, често користе своја искуства за "пробијање леда" са потрошачима који деле иста интересовања.<sup>390</sup> То је један од начина да се изгради дуготрајна веза са овом врло важном интересном групом.

Данас, захваљујући брзом ширењу технолошког прогреса, како закључује Керол (*Carroll*): "област, нација па чак и читав свет може постати релевантна друштвена заједница."<sup>391</sup> Економски развој предузећа све више зависи од окружења у коме послује, те је потребно водити рачуна о утицају који врши на локалну заједницу у којој послује. С друге стране, потребно је да локална заједница покаже спремност за сарадњу јер се у супротном он не може остварити. За разлику од Хенрија Форда (*Henry Ford*), који је једном приликом изјавио како је: "Крупан бизнис исувише велики да би био хуман"<sup>392</sup>, његов праунук Вилиам Форд (*William Clay Ford Jr.*), извршни директор Форда (*Ford Motor Company*), сматра да су лидери великих предузећа и локалних заједница кључни носиоци промена и развоја захваљујући контактима, знањем, искуством и ресурсима којима располажу.<sup>393</sup>

Препознавање значаја дугорочног развоја заснованог на добарим односима са локалном заједницом, доводи до успешног интегрисања на локалном тржишту. Такво пословање треба да буде у функцији јачања заједница али и у функцији остваривања профита. Портер и Крејмер наглашавају како се конкурентност предузећа може

<sup>390</sup> Blinch, R. (2014): "Not all about the bloody return: how social programs affect employees", *The Guardian*, 24. јун. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/jun/24/social-responsibility-jobs-employees-apple-science-research>, преузето: 31.10.2014.

<sup>391</sup> Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2008): *op. cit.*, pod 2, p. 619.

<sup>392</sup> Lojpur, A., Radović, M., Petković, S. (2012): "Patološka моћ савремених корпорација као продукт идеологије неolibеалног капитализма", U: Јакшић, М. (ur.), *Економске идеје и пракса*, Београд: Економски факултет, No. 4, Март, стр. 26.

<sup>393</sup> Kaas, H. W., Fleming, T. (2014): "Bill Ford charts a course for the future", *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Co., Октобер. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/Insights/Innovation/Bill\\_Ford\\_charts\\_a\\_course\\_for\\_the\\_future?cid=mckq50-eml-alt-mip-mck-oth-1410](http://www.mckinsey.com/Insights/Innovation/Bill_Ford_charts_a_course_for_the_future?cid=mckq50-eml-alt-mip-mck-oth-1410), преузето: 29.10.2014.

остварити одговорним понашањем према друштвеној заједници. Наиме, улагање у образовање и едукацију доприноси повећању образовне структуре заједнице чиме се побољшава понуда квалитетне радне снаге.<sup>394</sup> Предузећа са искуством у овој области пословања, приступају дугорочно, одређују област подршке која је приоритет како за предузећа тако и за локалну заједницу. Тиме се иницирају различити програми подршке у решавању актуелних проблема као што су инфраструктура, образовање, очување културне традиције, подстицање учешћа грађана итд.

Међутим, добра стратегије није сама по себи решење. Како Луис Герстнер (*Луис В. Герстнер*), бивши генерални директор ИБМ-а наводи: “Стратегијом се не побеђује....Не постоји начин да се креира јединствена стратегија. Можете имати изврсну стратегију, али очекујте да ће је конкуренти следити.”<sup>395</sup> У овом контексту, уколико савремено предузеће жели да помогне у остваривању бољег и одговорнијег друштва и при том побољша финансијске показатеље пословања, треба бити флексибилно, креативно и отворено ка новим иновацијама.

У настојању да допринесе заједници у којој послује, менаџмент мора да заузме проактиван став према друштвеним проблемима. Практично говорећи, менаџмент предузећа је одговоран за успостављање доброг односа са свим заинтересованим странама у пословању. Такво управљање захтева извесна знања и вештине које треба поседовати али и усавршавати. С тим у вези, све је снажнији импулс нове менаџмент парадигме као новог начина прилагођавања променама. То указује на потребу да одговоран менаџер сагледава нове могућности развоја у оквиру постојећих ресурса предузећа. Како каже колумниста Форбса, Стив Денинг (*Stive Denning*): “Менаџмент је детерминанта квалитета сваког друштва.”<sup>396</sup> Денинг верује како савремени менаџмент захтева нови начин организације, комуникације и понашања на радном месту. Предузећу не треба бољи већ другачији менаџмент, ослобођен концептуалних ограничења и технократског начина размишљања, сматра исти аутор.

Том Петерс је дошао до истог закључка, сматрајући да се доминантност тржишних актера не остварује само помоћу стратегије, бројева и бирократије. У пословање, сматра Петерс, потребно је унети више страсти, маште и креативности.<sup>397</sup> Пол Полман (*Paul Polman*), директор Унилевера, верује како је већина менаџерских вештина и данас изузетно цењена, попут: интелигенције, напораног рада, интегритета и хуманости. Ипак, за тренутну пословну реалност, потребна је способност фокусирања на дугорочне резултате, систематично размишљање, транспарентност и ефективни односи сарадње.<sup>398</sup>

<sup>394</sup> Porter, M. Kramer, M. (2004): "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, pp. 78–92. Према: Ivanović-Đukić, M. (2011): "Promovisanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u Srbiji", *Sociologija*, Vol. 53, No. 1, str. 26.

<sup>395</sup> Lagace, M. (2002): *Gerstner: Changing Culture at IBM - Lou Gerstner Discusses Changing the Culture at IBM*, Working knowledge for business leaders, Harvard Business School, September. Доступно на: <http://hbswk.hbs.edu/archive/3209.html>, преузето: 03.10.2014.

<sup>396</sup> Denning, S. (2013): *op.cit.*, pod 380.

<sup>397</sup> Peters, T. (2001): "Tom Peters's true confessions", *Fast Company*, 30. новембар. No. 53. Доступно на: <http://www.fastcompany.com/44077/tom-peterss-true-confessions>, преузето: 04.10.2014.

<sup>398</sup> Polman, P., Kirkland, R. (2014): "Business, society and the future of capitalism", *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Co., May. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/business\\_society\\_and\\_the\\_future\\_of\\_capitalism](http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/business_society_and_the_future_of_capitalism), преузето: 17.10.2014.

Наглашавајући значај које промене имају на развој и опстанак предузећа, Питер Дракер наводи како нема трајних предузећа јер се технологија, тржиште и структуре брзо мењају.<sup>399</sup> Одговоран менаџмент мора имати у виду овакве врсте промена. Активно коришћење нових пословних модела у реализацији друштвено одговорних пројеката условљен је и континуелним информационо технолошким усавршавањем, тј. применом нових друштвених медија. Ово из разлога што су традиционални медији неспремни за овај концепт.<sup>400</sup> Конзистентност у друштвено одговорном пословању зависи од инвестиција, иновација и креирања вредности тамо где је пре тога није била, сматрају Хамел и Прехалед (*Hamel, Prahalad*), који се залажу за нови модел стратегије темељене на визији и лидерству.<sup>401</sup>

Држава, уколико жели да креира хуманије пословно окружење, мораће снажно да прихвати све захтеве глобалног тржишта, међу којима је и стратешко регулисање питања из области друштвено одговорног пословања. Једино тако може да рачуна на привлачење страних инвеститора, подстицање конкурентности као и отварање нових радних места. Стратешким приступом државе у овој области може се утицати на економски раст смањењем трошкова уз ефикасно коришћење ресурса, управљањем ризицима, успостављањем партнерских односа са иностраним конкурентима и афирмисањем иновативних решења.

Различите земље имају другачији, себи својствен приступ институционализацији концепта друштвено одговорног пословања.<sup>402</sup> Фондови којима се финансирају друштвено одговорни пројекти, додела награда за иновативне доприносе у овој области или формирање различитих алијанси и мрежа за имплементацију и унапређење друштвено одговорних активности, све су то мере које стоје на располагању држави. Проблеми настају као последица недовољно развијеног нивоа свести као и неадекватно решавање проблема корупције која значајно отежава успешну примену концепта друштвено одговорног пословања. Оспособљавање државног апарата за активно учествовање у решавању проблема у друштву подразумева испуњавање одређених услова ради стварања адекватне платформе која ће омогућити имплементацију овог концепта. Промена законских регулатива којима се уређује понашање предузећа је процес који захтева већи ангажман власти која треба да подстакне креирање повољног привредног амбијента.

Успостављање механизма континуиране заштите животне средине сматра се изузетно важним сегментом стратешког друштвено одговорног управљања. У том смислу, јавља се нова улога савременог предузећа којом се пословање усмерава ка постизању заштите и стабилности екосистема. Ово подразумева управљање свим

<sup>399</sup> Harris, T. G. (1993): "The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker", *Harvard Business Review*, May. Доступно на: <http://hbr.org/1993/05/the-post-capitalist-executive-an-interview-with-peter-f-drucker/ar/1>, преузето: 05.10.2014.

<sup>400</sup> О овоме види.: Paluszek, J. (2014): "Transforming Communication/Corporate Social Responsibility", 23. септембар, *csrwire.com* [Blog]. Доступно на: <http://www.csrwire.com/blog/posts/1427-transforming-communication-corporate-social-responsibility>, преузето: 04.10.2014.

<sup>401</sup> Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989): "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 7/8, p. 63.

<sup>402</sup> Министарство одрживог развоја и туризма (2013): *Politika za društvenu odgovornost Crne Gore*, Podgorica: Министарство одрживог развоја и туризма, Decembar, str. 14.

процесима у предузећу од рационалног трошења природних ресурса до емисије штетних нуспродуката. Оваква пракса у области заштите животне средине пружа могућност обезбеђења континуитета снабдевања, производње, испоруке финалног производа потрошачима као и управљање производом након његовог века употребе.<sup>403</sup> Ако се овоме дода чињеница да еколошке перформансе све више служе као критеријум избора у процесу набавке, производње и продаје, јасно је да онај ко не буде у стању да ефикасно предвиђа проблеме и промене на глобалном, регионалном и унутрашњем плану, у физиономији савремених сукоба и конфликта, неће моћи успешно да профилише систем еко безбедности.

Проширивање обима пословања појединачних субјеката привређивања и отварање нових тржишта учинили су изграђивање односа са екстерним интересно-утицајним групама релевантним за пословни успех. Удвостручен је глобални раст тржишта биохране у периоду од 2003. до 2006. године (обухвата 8% светског и 10% европског тржишта хране).<sup>404</sup> Комплексност и растући значај екологије намеће потребу систематског приступа овом кључном подручју пословања. Стога, чини се логичним што Луси Невил-Ролф (*Lucy Neville-Rolfe*), извршни директор за правне послове водећег британског супермаркета Теско (*Tesco*), сматра како је неопходна заједничка сарадња држава, предузећа, потрошача и добављача и осталих заинтересованих страна како би се изашло у сусрет еколошким променама.<sup>405</sup>

Нови постулат пословања темељи се на глобалној размени понуде и потражње у условима глобалне конкуренције,<sup>406</sup> софистицираних предузећа која нуде нове идеје. Пословна стратегија треба бити тако конципирана да се ослања на већ постојеће механизме, изграђене системе управљања и пословања у предузећу и постигнуте резултате. Међутим бројни су изазови са којима се предузећа морају суочити – технологија брзо напредује, средства намењена за финансирање пројектних активности су ограничена, односи сарадње постају комплексни, ствара се све већи притисак глобалног окружења. Ризик је саставни део пословања а механизми за праћење друштвено одговорних перформанси нису конзистентни и једообразни. Стога, предузећу остаје да се укључи у глобалне токове пословања на темељу супериорног знања и ресурса.

<sup>403</sup> О овоме упор.: Stefanović, S., Krstić, B. (2008): "Društvena odgovornost menadžmenta u upravljanju ekološkim performansama lanca snabdevanja". U: *Zbornik radova: 11. Internacionalni simpozijum SymOrg 2008- Menadžment i društvena odgovornost*, Beograd, 10-13. septembar, Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 4.

<sup>404</sup> Ambec, S., Lanoie, P. (2008): "Does it pay to be green? A systematic Overview", *Academy of Management Perspectives*, November, p. 49. Доступно на: <http://fdir.idei.fr/wp-content/uploads/2011/02/Does-it-Pay-to-be-Green.-A-Systematic-Overview.pdf>, преузето: 15.05.2015.

<sup>405</sup> Rigby, E. (2010): "Consumers: Green issues are still a concern for food buyers", *Financial Times*, 03. јун. Доступно на: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/7ced9c92-6ddb-11df-b5c9-00144feabdc0.html#axzz3BmYzmW95>, преузето: 29.08.2014.

<sup>406</sup> Mehboob, F., Bhutto, N. A. (2012): "Job satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Faculty Members at Business Institutes". U: *International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Sciences*, 7-8 january, Dubai, p. 552.

## 4.1. ОДНОС ПРЕДУЗЕЋА ПРЕМА ЗАПОСЛЕНИМА

Савремени начин пословања предузећа подразумева коришћење потенцијала запослених у циљу остваривања конкурентске предности на тржишту. Како економска глобализација, технолошке и демографске промене утичу на кретање радне снаге<sup>407</sup>, тако се намеће потреба за флексибилнијем управљању овим врло значајним развојним ресурсима предузећа. Као што је некада производња била покретач привредног развоја, тако су данас запослени иновативно оруђе којим се остварује додатна вредност. “Узмите ми моје фабрике и спалите зграде, али оставите ми моје људе и кренућу све испочетка,” рекао је Томас Вотсон (*Thomas Watson*), оснивач ИБМ (*IBM*)-а.<sup>408</sup>

Брига о људима постаје императив опстанка модерног предузећа, при чему се све више пажње посвећује избору, усавршавању, мотивацији и поштовању радне снаге. Ако је циљ предузећа дугорочно креирање вредности, неопходна је изградња модерне и савремене радне средине која води рачуна о својим запосленима. Креирање здравог радног окружења односи се на законско регулисање бројних питања попут: законом прописане минималне плате; максимални број радних сати у току радне недеље; заштита здравља и безбедност радног места; забрана сваког вида дискриминације и др.<sup>409</sup>

Данас је основна покретачка снага економског и друштвеног развоја људски капитал и интелигенција. Стратегија улагања у људски капитал доноси веће ефекте од стратегије смањења трошкова пословања. Интелектуални капитал<sup>410</sup> постаје стратешки ресурс чијом експлоатацијом се тежи испоручивању додатне вредности за потрошача. Верује се да ‘стопа повраћаја од улагања у људски капитал<sup>411</sup> може бити већи од стопе повраћаја од улагања у физички или технички капитал.’<sup>412</sup> Према подацима консултантске куће Мекинзи (*McKinsey & Company*) из 2007. године, индекс повраћаја уложеног капитала (ROIC) замењен је мерењем доприноса талентованих људи.<sup>413</sup> Предузећа требају редизајнирати мерење економских перформанси јер је неопипљива имовина вредан капитал којим предузећа данас располажу.

<sup>407</sup> The RAND Corporation (2004): *The Future at Work—Trends and Implications*, RAND Labor and Population Research Brief, Santa Monica: RAND Corporation.

<sup>408</sup> United Nations Development Programme - UNDP (2005): *Zajedno do uspeha: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: Denona, str. 4. Доступно на: <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002>, преузето. 18.08.2014.

<sup>409</sup> Ibid., str. 336.

<sup>410</sup> Под интелектуалним капиталом подразумева се скуп знања и вештина људског капитала заједно са нематеријалним капиталом предузећа (репутација, култура, информациони системи, односи са интересно-утицајним групама и сл.). О овоме види: Krstić B., Krstić, I. (2012): "Komplementarnost primene koncepta upravljanja znanjem i internog marketinga", *Marketing – časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 4, str. 254.

<sup>411</sup> Стопа повраћаја од улагања у капитал представља износ новчане суме која се остварује годишње у доларима за сваку јединицу уложеног долара у капитал. Доступно на: <http://ljudskikapital.blogspot.com/2012/05/stopa-povrata-od-ulaganja-u-ljudski.html>, преузето: 17.08.2014.

<sup>412</sup> Lantos, G. P. (2001): *op.cit.* pod 107, p. 625.

<sup>413</sup> Brayan, L. (2007): "The New Metrics of Corporate Performance: Profit per Employee", *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Co., No. 1, February. Доступно на: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-metrics-of-corporate-performance-profit-per-employee>, преузето: 25.04.2015.

На савременом тржишту је однос предузећа према запосленима постао инструмент помоћу кога се могу остварити бољи резултати пословања. Најбоља предузећа, с обзиром на тренд глобализације, све више трагају за најбољим упошљеницима. Као што се потрошачи све више занимају одакле долази производ, тако и запослени данас очекују од свог послодавца нешто више од платног чека.<sup>414</sup> Запослени данас поштују свој интегритет и осећај за правду, захтевају смислени рад као и усаглашавање сопствених вредности са сврхом и мисијом предузећа.

Истраживање спроведено и објављено 2011. године на порталу Форбс инсајт (*Forbes Insight*), показало је да 60% менаџера верује како су волонтеризам и филантропске активности предузећа врло значајне у регрутовању младих кадрова. Запослени поштују друштвено одговорне активности предузећа, те према истраживању које је спровела консултантска кућа МОРИ (*MORI*) током деведесетих година прошлог века, већина испитаника верује да је предузеће које води рачуна о друштву добар послодавац.<sup>415</sup> Слично томе, истраживања која су спровели неки научници показало је како су предузећа која се фокусирају на заштиту животне средине, друштвену заједницу, запослене и културни диверзитет и различитост, атрактивнији послодаваци за већину квалитетне радне снаге.<sup>416</sup> Истраживање, чије је спровођење пратио Станфорд Универзитет и Универзитет Санта Барбара, је показало да од укупно 800 студената мастер студија у 11 водећих северноамеричких и европских пословних школа, већина би прихватила нижу плату у предузећу које је друштвено одговорно (94%).<sup>417</sup> С друге стране, једна значајна студија коју је обавила интернационална консултантска кућа за комуникације Хил ли Нолтон (*Hill & Nolton*), утврдила је да је од укупно 527 анкетираних студената МБА (у оквиру 12 пословних школа из САДа, Европе и Азије), велика већина сматрала како је репутација важан критеријум у избору послодавца (96%).<sup>418</sup> Већина је такође потврдила како су корпоративна култура, компензације и бенефиције, могућност напредовања на послу, квалитет производа и услуга, корпоративно управљање, финансијска стабилност предузећа и етика, такође врло значајни критеријуми приликом избора предузећа.

Традиционални облик пословања занемаривао је улогу и значај исконских жеља и мотивација запослених. Основна одговорност предузећа била је да обезбеди запосленима плату очекујући за узврат повећану профитабилност, лојалност и

<sup>414</sup> Meister, J. (2012): "Corporate Social Responsibility: A Lever For Employee Attraction & Engagement", *Forbes Magazine*, 07. јун. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/06/07/corporate-social-responsibility-a-lever-for-employee-attraction-engagement/>, преузето: 19.08.2014.

<sup>415</sup> Ibid.

<sup>416</sup> Backhaus, K. B., Stone, B. A., Heiner, K. (2002): "Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness", *Business and Society*, Vol. 49, No. 2, pp. 292 – 318. Према: Adetunji, O. J., Ogbonna, I. G. (2013): "Corporate Social Responsibility as a Recruitment Strategy by Organisations", *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, No. 2, p. 317.

<sup>417</sup> Weber, G (2005): "The Recruitment Payoff of Social Responsibility", *Workforce*, 25. јануар. Доступно на: <http://www.workforce.com/articles/the-recruiting-payoff-of-social-responsibility>, преузето: 29.08.2014.

<sup>418</sup> Auger, P., Devinney, T., Dowling, G., Eckert, C., Lin, N. (2013): "How Much Does a Company's Reputation Matter in Recruiting?", *MIT Sloan Management Review*, March. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/how-much-does-a-companys-reputation-matter-in-recruiting/>, преузето: 26.08.2014.



послушност.<sup>419</sup> Данас је у развијеним тржишним привредама испуњеност послом постао имератив а незадовољан радник је вишак ресурса који кошта предузеће. “Увек сам веровао да је једна од моралних обавеза сваког предузећа да обезбеди запосленима смислен рад.”, изјавио је Кант (*Immanuel Kant*), немачки филозоф.<sup>420</sup> У складу са наведеним, Норман Боуви (*Norman Bowie*) пише да како би се избегао парадокс профита, послодавцима не сме профит да буде циљ пословања већ резултат других циљева као што је обезбеђење смисленог рада запосленима.<sup>421</sup>

Савремена истраживања показују како: “платни чек може задржати запосленог на послу физички али не и емотивно.”<sup>422</sup> Запослени свих нивоа испољавају фрустрације и назадовољство својим послом, притиснути све већом грамзивошћу у трци за профитом.<sup>423</sup> Отуда све већа духовна борба и потреба да буду део нечег већег што доприноси друштву. Стога, успешна проактивна предузећа усвајају нови концепт “унутрашњег маркетинга”, схватајући разлику између запослених, поштујући њихову индивидуалност као и њихове потребе.<sup>424</sup>

Нема сумње да су у савременим условима пословања генератори развоја креативни и иновативни људи. Многи стручњаци и аутори у области менаџмента указују на то да је квалитет радне снаге детерминисан интелигенцијом, искуством, мотивацијом, визијом, креативношћу, посвећености, аналитичкој способности и компјутерској писмености.<sup>425,426</sup> “Не тако давно, говорили смо о радној снази, данас говоримо о људком капиталу.” истиче Дракер (*Peter Drucker*).<sup>427</sup> Јасно је да квалитетна радна снага представља активни елемент даљег одржавања и јачања пословног успеха предузећа али једино ако поседује вештину која је ретка, вредна, незаменљива и коју

<sup>419</sup>Krkać, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str. 206.

<sup>420</sup> <http://www.jstor.org/discover/10.2307/25073937?uid=3738928&uid=2&uid=4&sid=21104106551201>, preuzeto: 31.08.2014.

<sup>421</sup>Парадокс профита је концепт који објашњава да што су менаџери више фокусирани на профит, то је мања вероватноћа да ће исти остварити. О овоме види: Bowie, N. (1988): “The Paradox of Profit”. U: Wright, D. (ed.), *Papers on the ethics of administration*, Provo, Utah: Brigham Young University, p. 118.; Bowie, N. (2013): *Business ethics in the 21st century*, New York: Springer, p. 95.

<sup>422</sup>Berry, L., Parasuraman, A. (1992): “Services Marketing Starts From Within”, *Marketing Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 24-34. Према: Bhattacharya, C. B., Sen, S., Korschun, D. (2008): *op.cit.*, pod. 383.

<sup>423</sup>Batstone, D. (2003): *Saving the Corporate Soul & (Who Knows?) Maybe Your Own*, Jossey-Bass, New York: Hoboken. Према: Batstone, D. (2003): “Saving the corporate soul”, *Sojourners Magazine*, March-April. Доступно на: <http://sojo.net/magazine/2003/03/saving-corporate-soul>, preuzeto: 18.08.2014.

<sup>424</sup>Kotler, F. (2005): *Deset smrtnih grehova u marketingu*, Novi Sad: Adižes, str. 56.

<sup>425</sup>Greening, D. W., Turban, D. B. (2000): “Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce”, *Business and Society*, Sage Publications Inc., Vol. 39, No. 3, p. 255. Према: Teece, D. (1998): “Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how and the intangible assets”, *California management review*, Spring, Vol. 40, No. 3, p. 59.

<sup>426</sup>Jovanović, P., Mišković, V., Šobajić, V., Rudić, T. (2011): “Upravljanje znanjem i revolucija znanja”. U: Cvijanović, J. (ur.), *Industrija*, Beograd: Ekonomski institut, Vol. 39, No. 1, str. 224.

<sup>427</sup>Drucker, F. P. (1992): *op. cit.*, pod 169.

није лако имитирати од стране конкурената. Колумниста Њујорк тајмса (*The New York Times*), Давид Брукс (*David Brooks*), описује како је некадашњу *индустријску економију* заменила *креативна економија*.<sup>428</sup> Креативна економија, како је Брукс дефинише, јесте економија у којој иновативност постаје покретачка снага развоја, где се предузеће не фокусира на краткорочне повраћаје новца већ на дугорочно креирање додатне вредности за потрошача, а тиме и за друштво.

Док је за Дракера (Peter Drucker) основни развојни ресурс знање, Ричард Флорида (*Richard Florida*), писац књиге Развој кретивне класе (*The Rise of Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*), у једном од својих чланака наглашава значај нове класе запослених, тзв. креативне класе професионалаца, чија креативност доприноси развоју предузећа и друштва.<sup>429</sup> Ови људи представљају 30% радне снаге САД-а и њих не занима висока зарада и сигурност радног места. Они трагају за средином у којој ће њихов креативни потенцијал доћи до изражаја. Ову групу људи углавном чине млади запослени, тзв. миленијанци.<sup>430</sup> То је дигитална генерација која не тражи стабилност већ изазове и динамику. Миленијанци су, захваљујући интернету, друштвеним мрежама и све јачим утицајем западне културе, врло слични међу собом независно у којој земљи живе.<sup>431</sup> Неретко су савремена прогресивна предузећа основана од стране ових људи. Студија истраживања Кон комуникејшн (*Cone Communications Social Impact*), из 2013. године, показује да када предузећа подржавају друштвене и еколошке проблеме, код миленијанаца расте поверење (91%) и лојалност (89%), те јача намера за куповином њихових производа и услуга (89%).<sup>432</sup>

Продуктивност је условљена бројним факторима, међу којима су културолошка и социјална средина из које запослени потичу, године старости, карактеристике личности, потребе и навике. Нове идеје су редак и неопходан ресурс како би се предузеће развијало. Добри, успешни менаџери способни су да препознају и антиципирају нове идеје и подстакну запослене на размишљање.<sup>433</sup> Другим речима, потребан је систематски приступ у стварању амбијента за настанак нових идеја.

<sup>428</sup> Denning, S. (2012): "David Brooks: Competitiveness Vs Creativity: GE Vs Apple", *Forbes Magazine*, 25. април. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/25/david-brooks-competitiveness-vs-creativity-ge-vs-apple/>, преузето: 20.08.2014.

<sup>429</sup> Florida, R. (2003): "Cities and Creative Class", *City and Community*, Washington, DC: American Sociological Association, March, Vol. 2, No. 1, p. 8.

<sup>430</sup> Генерацију Y или Миленијал (*Millennial*) чине млади рођени између 1980 и 2000. год. О овоме упор.: <http://marketing.bernsin.com/millennials.html>, преузето: 25.08.2014.

<sup>431</sup> Stein, J. (2013): "Millennials: The Me Me Me Generation", *Time Magazine*, 20. мај. Доступно на: [http://www.fandm.edu/uploads/media\\_items/stein-2013-me-generation.original.pdf](http://www.fandm.edu/uploads/media_items/stein-2013-me-generation.original.pdf), преузето: 26.08.2014.

<sup>432</sup> Cahan, S. (2014): "Perceptions, Millennials and CSR: How to Engage the New Leaders of Tomorrow", 22. мај, *csrwire.com* [Blog]. Доступно на: <http://www.csrwire.com/blog/posts/1358-perceptions-millennials-and-csr-how-to-engage-the-new-leaders-of-tomorrow>, преузето: 16.09.2014.

<sup>433</sup> O'Connell, A. (2014): "Incompetent managers don't want to hear your ideas", *Harvard Business Review*, 18. август, *hbr.org* [Blog], Доступно на: <http://blogs.hbr.org/2014/08/incompetent-managers-dont-want-to-hear-your-ideas/>, преузето: 19.08.2014.

Новија истраживања спроведена на Универзитету Стенфорд (*Stanford University*), показују како су запослени продуктивнији када имају осећај припадности одређеном тиму него када раде сами.<sup>434</sup> Тимски рад, размена искуства и информација могу утицати на стварање пријатнијих услова за рад а тиме и повећање продуктивности. Уколико менаџмент занемарује потребу за креирање позитивног односа са запосленима, организациона култура у предузећу испуњена је негативном енергијом и губи се потенцијал. У зборнику Националне академије наука САД (*Proceedings of the National Academy of Sciences USA*), пише како позитивне мисли и расположење омогућавају бољу перцепцију и поимање пословних односа међу запосленима као и већу расположивост информацијама које иначе не би биле доступне.<sup>435</sup> Срећни људи су отвореног духа и апсорбују већи број информација што доводи до креативног размишљања, нових идеја и могућности за решавање комплексних проблема. Шон Ејкор (*Shawn Achor*), хардвардски истраживач и аутор књиге ‘‘Предност среће’’ (*Happiness Advantage*), овај концепт назива *Пигмалион ефекат – ефекат аутоугестује*, где се запослени понашају у складу са очекивањима вишег менаџмента.<sup>436</sup> Према чланку објављеном у Фајненшал тајмсу (*Financial Times*), запослени желе да буду део позитивног тима и да раде у окружењу у коме могу исказати свој пуни потенцијал.<sup>437</sup> Због свега наведеног, наводи се на размишљање: Да ли су задовољни запослени, они којима одговара *status quo* позиција, тј. комфортна зона, мање продуктивни?<sup>438</sup>

Менаџмент који разуме потребу запосленог да се оствари као хумано и корисно људско биће, јесте менаџмент будућности. С тим у вези, Руди Карсан (*Rudy Karsan*), генерални менаџер ИБМ-Кенекса (*IBM-Kenexa Smarter workforce*), верује како успешни лидери конципирају стратегију профилисања правих људи на правом месту, а не стратегију тренинга и усавршавања.<sup>439</sup> У том смислу они креирају паметну радну снагу. Ефективни менаџмент, сматра Карсан, усмерен је на остваривање дугорочне конкурентске предности. Он се фокусира на: развијање интерних алата за претраживање података којима се скраћује време добијања правих информација од колега; уравнотеженост приватног и пословног живота; постављање отворених питања запосленима и др.

<sup>434</sup>О овоме упор.: Grant-Halvorson, H. (2014): "Managers Can Motivate Employees with One Word", 13. август, *hbr.org* [Blog]. Доступно на: <http://blogs.hbr.org/2014/08/managers-can-motivate-employees-with-one-word/>, преузето: 19.08.2014.

<sup>435</sup>О овоме упор.: Minkel, J. (2006): "Happiness: Good for Creativity, Bad for Single-Minded Focus", *Scientific American*, 18. децембар. Доступно на: <http://www.scientificamerican.com/article/happiness-good-for-creati/>, преузето: 22.08.2014.

<sup>436</sup>Skibola, N. (2010): "The Social Responsibility to Generate Employee Happiness", *Forbes Magazine*, 04. новембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/csr/2010/11/04/the-social-responsibility-to-generate-employee-happiness/>, преузето: 22.08.2014.

<sup>437</sup>Riordan, C. (2013): "The positive returns of a happy workforce", *Financial Times*, 19. мај. Доступно на: <http://www.ft.com/cms/s/2/41f990f0-b955-11e2-bc57-00144feabdc0.html#axzz3BTUWPcNW>, преузето: 26.08.2014.

<sup>438</sup>[http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2012/02/employee\\_happiness\\_matters\\_more\\_than\\_you\\_think.html](http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2012/02/employee_happiness_matters_more_than_you_think.html), преузето: 28.08.2014.

<sup>439</sup>Meister, J. (2014): "Five workforce myths busted", *Forbes Magazine*, 06. фебруар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2014/02/06/five-workforce-myths-busted/>, преузето: 19.08.2014.

Запосленима је све теже да остваре координацију и баланс захтева који посао и породица намећу. Као последица све већих промена у друштву, многа предузећа су развила “програм подршке породици и деци” (*family-friendly workplace*). Овај програм укључује повластице попут: флексибилно радно време, рад од куће, стипендирање или зајам за студије запосленог, скраћено радно време, обезбеђење сервиса чувања деце запослених у оквиру предузећа (јаслице, вртић), обезбеђење тринаесте плате за све запослене и др. У питању је савремена тенденција пословања која се састоји у креирању и пласирању понуде запосленима прилагођене њиховим специфичним потребама и захтевима. За предузеће ово значи подизање морала запослених, привлачење и задржавање оних који су посвећени на турбулентном тржишту радне снаге а тиме и остваривање конкурентске предности.<sup>440</sup> Овоме треба захвалити не само предузећима већ и невладиним организацијама које су вршиле снажан утицај на предузећа.<sup>441</sup>

Недавно спроведено истраживање у УСА, УК и Француској показује како постоји позитивна корелација између радних бенефиција и финансијских перформанси предузећа. Наиме, профитабилнија су она предузећа која спроводе добру политику односа према запосленима.<sup>442</sup> Ипак, оно што је занимљиво у овом истраживању јесте податак да су ова предузећа већ довољно профитабилна и добро организована. У овом случају добростојећа предузећа спроводе овакве обрасце понашања али се њима не утиче на профитабилност, на основу чега се може видети добра намера и одговорност менаџера.

Ипак, постоји и веровање како оваква пословна политика не доноси подједнаку корист запосленима. Штавише, неки научници сматрају како овакав концепт пословања може довести до негативних последица по запослене. Ово из разлога што менаџери процењују радни учинак својих упошљеника. Сваки проценитељ има свој систем вредности, те неки менаџери запослене који користе радне бенефиције сматрају неодговорним, несавесним и непоузданим. Управо из тог разлога запослени не користе права која им стоје на располагању у оној мери колико им је допуштено страхујући да ће угрозити своју каријеру.<sup>443</sup> Тако да, иако је успостављање баланса између приватног и пословног живота постао све већи изазов у 21. веку, менаџмент предузећа очекује од запослених да се максимално посвете раду.<sup>444</sup>

Да су предузећа често склона причи а мање акцији, указује Јакоб фон Икскул (*Jakob von Uexkull*), оснивач Рајт Лајвлихуда (*Right Livelihood Awards*), која је током година постала позната као "алтернативна Нобелова награда". Икскул истиче како још од 1919. године постоје необавезујуће смернице Међународне организације рада (МОР) за заштиту запослених. С тим у вези, он наводи: “Ако неко предузеће тврди да се

<sup>440</sup> Allen, T. D. (2001): "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, No. 3, p. 415.

<sup>441</sup> Carroll, Carroll, A. B., Buchholtz, A. (2003): *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, pp. 529-530. Према: Krkač, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str. 339.

<sup>442</sup> Vermeulen, F. (2011): "Are Family-Friendly Workplace Practices Worth Their Money? New Evidence", *Forbes magazine*, 14. април. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/freekvermeulen/2011/04/14/are-family-friendly-workplace-practices-worth-their-money-new-evidence/>, преузето: 25.08.2014.

<sup>443</sup> Allen, T. D., Russell, J. E. (1999): Parental leave of Absence: Some not so family-friendly implications, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 29, No. 1, pp. 166–191. Према: Allen, T. D. (2001): *op. cit.*, pod 440, p. 415.

<sup>444</sup> Kossek, E. E., Lobel, S. A.: *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*, Cambridge, MA: Blackwell, pp. 221–243. Према: Allen, T. D. (2001): *op. cit.*, pod 440, p. 415.

понаша одговорно, постоји једноставан тест: Питајте га да ли би прихватило да правилима МОР-а додели исту правну снагу као што имају правила Светске трговинске организације. Одговор вам говори све што морате да знате.<sup>445</sup>

Из примера водећег енергетског гиганта Енрона<sup>446</sup> може се видети како несавесност и неетичност понашање управљачке структуре може довести до банкротства предузећа. Оваквим пословним поступцима указало се на небригу о акционарима и запосленима. Тадашњи председник управног одбора Кен Леј (*Ken Lay*), је захваљујући малверзацијама у пословним књигама, за само три године остварио богаство од 247 милиона долара.<sup>447,448</sup> Након краха Енрона 4.500 људи је остало без посла а десетине хиљада инвеститора без свог новца.

Будући да је основна интенција сваког предузећа освајање и одржавање конкурентске предности, то би приоритет требао бити привлачење и задржавање квалитетне радне снаге. Раст и развој предузећа захтева запошљавање нових људи који ће користити савремене процедуре, технике и знања. Ипак, увођење промена у организацији рада је процес који доста дуго траје и који се не завршава. Овде сектор за развој људских ресурса има значајну улогу. Прозлазећи кроз овакву пословну политику може се досегнути висок ниво кооперације, спознаје заједничких вредности предузећа и запослених, као и успостављање поверења између појединаца и менаџера. Самим тим, може се повећати продуктивност рада а тиме и пословни успех предузећа. Запослени који је мотивисан послом и задовољан радним местом, уложиће максимум свог рада како би реализовао постављене циљеве.<sup>449</sup> Логично је да, предузећа која желе нове шансе за креирање и испоруку супериорне вредности, предузму напоре у том смеру.

## 4.2. ПРЕДУЗЕЋЕ И ПОСЛОВНО ОКРУЖЕЊЕ

Свако предузеће на себи својствен начин и сходно својим потребама и могућностима дефинише принципе пословања којима ће се руководити приликом успостављања односа са различитим интересно-утицајним групама. Динамичко пословно окружење не може се ослонити на *ad hoc* решења. Потребан је интегрисани стратешки приступ усмерен ка увећању вредности за власнике, задовољење потреба потрошача, изградњи добре репутације у друштву у коме се пословање обавља и обезбеђењу дугорочног одрживог раста предузећа. У чланку објављеном 2011. године у

<sup>445</sup> <http://www.dw.de/profit-ekologija-i-ljudska-prava/a-16900454>, преузето: 19.10.2014.

<sup>446</sup> Годину дана пре краха овог гигантског предузећа, Енрон је рангиран као седмо предузеће по величини у САД-у.

<sup>447</sup> Levingstone, L. (2014): "Integrating a Spiritual Life into the Work Life", *Graziadio Business Review*, Graziadio school of business and management, Pepperdine University, Vo. 17, No. 1. Доступно на: <http://gbr.pepperdine.edu/2014/04/integrating-a-spiritual-life-into-the-work-life/>, преузето: 25.11.2014.

<sup>448</sup> О овоме упор.: Predić, B., Ivanović-Đukić, M. (2010): Metode za rešavanje agencijskog problema, *Ekonomске teme*, Niš: Ekonomski fakultet, Vol. 48, No. 1, str. 2.

<sup>449</sup> Krstić B., Krstić, I. (2012): "Komplementarnost primene konceptata upravljanja znanjem i internog marketinga", *Marketing – časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 4, str. 261.

Хардвард бизнис ривју-у (*Harvard Business Review*), под насловом "Како најбољи другачије размишљају" (*How great companies think differently*), пише да најбоља предузећа размишљају о изградњи трајних институција и улажу у будућност.<sup>450</sup> Ова предузећа креирају стратешки оквир који ће подржати задовољење интереса кључних интересно-утицајних група. Менаџмент треба да стимулише иновације и улаже у запослене, као и да развија добре односе сарадње са пословним партнерима и потрошачима. Оваквом пословном парадигмом управљају лидери који не траже идеална решења за новонастале проблеме и не ослањају се на теорију, већ потенцирају "институционалну логику" пословања. То значи да предузећа нису инструменти за стварања профита, тј. профит није крајњи циљ већ средство које ће осигурати даљи прилив прихода којим ће се последично подмирити потребе предузећа, запослених и друштва.

Предузећа која су носиоци промена реafirмишу системски приступ у креирању организација заснованих на знању и иновацијама. Светски трендови показују да ће успех у пословању све више зависити од способности имплементације савремене логике пословања у срце и душу запослених. У прилогу томе говори и колумниста Форбса, Стив Денинг, по коме нова пословна филозофија тежи да буде профитабилна финансијски али и спиритуално, помирујући традиционално са модерним кретивним пословањем.<sup>451</sup> Нови пословни приступи су крхки и осетљиви, те често захтевају истрајност. Кроз архитектуру друштвено одговорног пословања предузећу се омогућује да постане иновативно како би одговорило на нове захтеве које намеће тржиште. На тај начин, ствара се могућност артикулисања доброг односа сарадње са друштвеном заједницом.

У саврменим условима пословања, сматра се да је добра репутација предузећа привилегија најуспешнијих коју треба континуелно одржавати. Све то доводи до закључка да: "Ако предузећа добро зарађују радећи добре ствари, онда ће бити критиковани због манипулације; ако чине добро, али недовољно да реше комплексне друштвене проблеме, критиковаће их због недостатка храбрости или недовољне посвећености."<sup>452</sup> Свако предузеће је организација за себе. Пре него што се постави питање: Како ће се предузете акције одразити на пословање?, можда најпре треба одговорити на питање: Да ли се исплати бити друштвено одговоран?

#### 4.2.1. ОДНОС ПРЕДУЗЕЋА И ПОТРОШАЧА

Имплементација стратегије друштвено одговорног пословања у савременом предузећу одражава се и на потрошаче. Образовна моћ потрошача расте захваљујући доступности информација путем традиционалних медија и интернета, чиме се у великој мери утицало на ерозију моћи предузећа. Захваљујући развоју науке и технологије, предузећа нису више у могућности да остварују једносмерну комуникацију са

<sup>450</sup> Moss-Kanter, R. (2011): "How great companies think differently", *Harvard Business Review*, November. Доступно на: <https://hbr.org/2011/11/how-great-companies-think-differently/ar/1>, преузето: 07.11.2014.

<sup>451</sup> Denning, S. (2013): "The Golden age of Management is now", *Forbes Magazine*, 08. мај. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/08/05/the-golden-age-of-management/> преузето: 07.11.2014.

<sup>452</sup> Ibid.

тржиштем и да контролишу перцепцију о себи.<sup>453</sup> Предузећа су под лупом потрошача и уколико желе да привуку ове друштвено свесне интересне групе морају поштовати политику друштвено одговорног пословања. Ово из разлога што је данас потрошач у могућности да брзо реагује и да предузима активности у своју корист. Свака грешка предузећа постаје врло брзо видљива путем блога, форума или електронске поште.

Данас је више него икад теже развити квалитетне стратешке односе сарадње са потрошачима. Да би опстало, предузеће мора наћи баланс трошкова придобијања потрошача и остваривања профита.<sup>454</sup> Стога, потребно је константно модификовање пословне стратегије у циљу прилагођавања савременим захтевима тржишта. То захтева додатно ангажовање у свим организационим деловима предузећа, јер је евидентно да су успешнија она предузећа која остваре бољи увид у понашање потрошача.<sup>455</sup>

Изградња успешног пословног модела може се постићи уколико предузећа разумеју захтеве и очекивања потрошача.<sup>456</sup> Нека истраживања показују како 50% потрошача у Великој Британији избегавају производе ако предузеће коме припадају има лошу репутацију, док 9 од 10 испитаника препознаје *fair trade* лого.<sup>457</sup> Како би се сагледали ставови потрошача о друштвено одговорном пословању, спроведено је истраживање у 12 европских држава. При том је 70% испитаника тврдило како овај концепт има важну улогу у избору и куповини производа, а 44% испитаника би платило већу цену за производе друштвено одговорних предузећа.<sup>458</sup> Да је утицај потрошача све већи, показује недавна критика шпанске конфекцијске куће Зара, где су увређени потрошачи захтевали повлачење из продаје дечје пицуме која подсећа на затворске униформе у нацистичком логору.<sup>459</sup> Одмах након критика, Зара је повукла ову пицуму из продаје уз извињење и објашњење да није било лоших намера. Наиме, звезда на пицумама која подсећа на жуту звезду коју су носили јевреји за време другог светског рата, требала је представљати звезду коју носи шериф из вестерн филмова.

Довитљива предузећа неће понудити само подршку глобалним проблемима већ ће настојати да креирају глобалне трендове. Тако је шведска конфекцијска кућа ХиМ

<sup>453</sup> Hubak, D. (2010): "Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja", Serija članaka u nastajanju, Zagreb: Ekonomski fakultet, No. 10/10, str. 15. Доступно на: <http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/Clanak%2010-10.pdf>, преузето: 16.02.2014.

<sup>454</sup> Kotler, F. (2003): *op.cit.*, pod 111, str. 162.

<sup>455</sup> Kotler, F. (2005): *Deset smrtnih grehova u marketingu*, Novi Sad: Adižes, str. 35.

<sup>456</sup> Cooperative Bank (2012): *The Co-operative Ethical Consumerism Report 2012*, Mnchester: Cooperative Bank, p. 5. Доступно на: <http://www.co-operative.coop/PageFiles/416561607/Ethical-Consumer-Markets-Report-2012.pdf>, преузето: 27.08.2014.

<sup>457</sup> Ibid.

<sup>458</sup> MORI Research for CSR Europe (2000): *The First Ever European Survey of Consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility*. Према: Ćatić-Kajtažović, E. (2009): "Neophodnost primene koncepta društvene odgovornosti preduzeća u Bosni i Hercegovini". U: *Zbornik radova sa Internacionalne konferencije "Kako upravljati u vremenu krize"*, Tuzla, 03.-05. decembar, Tuzla: Ekonomski fakultet, str. 113.

<sup>459</sup> Grant, M. (2014): "Spanish Chain Zara Forced to Apologise for Children's 'Holocaust Shirt'", *Newsweek*, 27. август. Доступно на: <http://www.newsweek.com/spanish-chain-zara-forced-apologise-childrens-holocaust-shirt-267022>, преузето: 29.08.2014.

(*Hennes & Mauritz*), недавно лансирала одрживу модну колекцију (*Conscious Exclusive*). Њоме су обухваћени артикли произведени искључиво од органског памука, коже и свиле док су упутства за одржавање тканине написана у складу са принципима заштите животне средине.<sup>460</sup> Британска трговинска марка Маркс и Спенсер (*Marks & Spenser*), изнедрила је концепт *Shwop shop*, иницијативу којом потрошачи доносе у радњу стару гардеробу (иако нису марке овог трговинског ланца) а за узврат добијају ваучер којим се остварују специјалне погодности. Ове донације потрошача се одвајају у посебним кутијама а затим се прослеђују партнерској организацији Оксфем (*Oxfam*). Она их даље препродаје, рециклира или донираа земљама у развоју. Прикупљени новац се користи искључиво за помоћ сиромашним земљама света.<sup>461</sup>

Развој дигиталне технологије утицао је на доношење нових тржишних решења. У тексту који се појавио маја 2014. године у часопису Фајненшал тајмс (*Financial Times*), Рајчел Ботсмен (*Rachael Botsman*), зачетница "колаборативне или партиципативне потрошње" (*Collaborative consumption*), каже како: "Начин на који мислимо о понуди и потражњи ће се променити; промениће се однос између потрошача и продаваца; а особа позната као 'потрошач' добиће оно што јој је потребно од других потрошача, преузимајући контролу и вредности од великих предузећа."<sup>462</sup> Овај концепт је 2010. године, Тајм магазин (*Time Magazine*) прогласио идејом која може променити свет. Нови облици колаборативне потрошње постају све популарнији, а међу њима познати су неки попут: дељење трошкова превоза личног аутомобила, дигиталне заједнице за учење језика, отворене библиотеке и сл.

Све је већа потреба за рационалном потрошњом наспрам хиперпотрошње која је доминирала у прошлом веку и створила огроман јаз између богатих и сиромашних.<sup>463</sup> С тим у вези, користи које се могу остварити овим видом потрошње су:<sup>464</sup>

- уштеда ресурса и смањена емисија угљен-диоксида (ЦО<sub>2</sub>), пораст интересовања за производима који се могу изнајмити, позајмити или поправити;
- специфичан еко дизајн намењен употреби већем броју корисника;
- дужи век употребе производа и могућност рециклирања;
- друштвено умрежавање и развој заједнице поверења;
- доступност квалитетних производа и онима који имају нижа примања.

Међу светски популарним сервисима налазе се:<sup>465</sup>

<sup>460</sup>Felsted, A. (2014): "Green Economy: Ethical sales recover but price is still driving force", *Financial Times*, 21. мај. Доступно на: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/36f5ad90-bff0-11e3-b6e8-00144feabdc0.html#axzz3BmYzmW95>, преузето: 29.08.2014.

<sup>461</sup><http://www.marksandspencer.com/s/plan-a-shwopping>, преузето: 29.08.2014.

<sup>462</sup><http://www.australianethical.com.au/news/collaborative-consumption>, преузето: 28.08.2014.

<sup>463</sup> \*\*\* (2014): "Kolaborativna potrosnja: nove mogućnosti za potrošače i preduzeća na tržištu EU", *Europa*, 23. јануар. Доступно на: <http://europa.rs/kolaborativna-potrosnja-nove-mogucnosti-za-potrosace-i-preduzeca-na-trzistu-eu/>, преузето: 28.08.2014.

<sup>464</sup> Ibid.



- *Airbnb.com* – повољно изнајмљивање стамбеног простора у преко 190 држава
- *Exchangezones.com* – замена стана или куће на одређено време
- *Freecycle.com* – бесплатна размена поклона или непотребних ствари
- *Paperbackswap.com* - сервис за бесплатну размену књига

Међутим, насупрот поменутиим ставовима има и другачијих мишљења. На глобалном нивоу, како се чини, све је наглашенији тренд прекомерне куповине и потрошачке зависности која је један од главних фактора загађења животне средине.<sup>466</sup> Како би повећали продају а тиме и профит, предузећа користе агресивне инструменте маркетинга и продаје, нудећи производе које потрошачи иначе не би куповали.<sup>467</sup> Поред тога, различити етички проблеми се могу јавити у самом начину комуницирања предузећа са потрошачима. Свако претеривање и обмањивање потрошача су повреда етике.<sup>468</sup> Тако је Нестле (*Nestlé*) иако међу најуспешнијим предузећима на свету, критикован од стране здравствених агенција. У питању је реклама за млеко у праху које је наводно боље за бебе од мајчиног млека.<sup>469,470</sup> Сматра се како је сиромашни слој становништа подложен маркетиншким преварама услед недостатка адекватних инфомација и едукације на основу којих ће донети ваљану одлуку о куповини.<sup>471</sup>

Иако све већи број потрошача преузима одговорност за куповину, захтевајући од произвођача производе који су безбедни за друштво и животну средину, постоји све већа опасност од генетски модификованих производа. У условима изражене социјалне и еколошке недоумице у пракси и непоштовања прописаних законских услова, безбедност производа и информисаност требају бити приоритет свим предузећима. Ово може постати њихова шанса да изграде идентитет својих брендова као етички и друштвено одговорних.

У економској теорији је један од услова за успех и развој предузећа, учинити производ другачијим и примамљивијим од конкурената. Један од начина је креирање брилијантних нових врста еко-производа. Производи који спадају у етичке су: органиски производи, производи *fair trade* трговине, енергетски ефикасне сијалице, рециклирани папир, електрична енергија из обновљивих извора (зелена енергија) и

<sup>465</sup> Varagić, D. (2012): "Social media capital 2.0 = Reputation capital – Nove mogućnosti za poslove", 10. август, *blogodak.com* [Blog]. Доступно на: <http://www.blogodak.com/?search=godina&page=30>, преузето: 28.08.2014.

<sup>466</sup> Ehernfield, J. (2006): "Feeding the Beast", *Fast Company*, December-January. Доступно на: <http://www.fastcompany.com/58327/feeding-beast>, преузето: 05.09.2014.

<sup>467</sup> О овоме упор.: Kotler, P., Keller, K. L. (2009): "Defining Marketing for the Twenty-First Century". U: *A Framework for Marketing Management*, (4th ed.), London: Prentice Hall, Pearson Education International, p. 11.

<sup>468</sup> Krkač, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str. 393.

<sup>469</sup> Milovanović, G., Barac, N., Anđelković, A. (2009): *op. cit.*, pod 301, str. 97.

<sup>470</sup> Lojpur, A., Radović, M., Petković, S. (2012): *op. cit.*, pod 392, p. 31.

<sup>471</sup> Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2008): *op.cit.*, pod 2, p. 527.

др.<sup>472</sup> Свакако, предузеће треба пажљиво одабрати циљно тржиште и да идентификује потенцијалне купце. Ове производе купују тзв. “зелени потрошачи” који себе сматрају одговорним како за своје здравље и здравље своје породице, тако и за заштиту животне средине.<sup>473</sup> Иако су ови производи скупљи у односу на остале категорије производа, сматра се да су ови потрошачи спремни да плате додатне трошкове за њихову набавку. Међутим, питање које се овде поставља је: Да ли је у пракси заиста тако?

Недавно објављени чланак у угледном америчком листу, Волстрит журнал (*Wall Street Journal*), пише како интересовање потрошача за еколошке производе јењава у односу на раније године. С тим у вези, многа предузећа су престала да промовишу друштвено одговорне праксе.<sup>474</sup> Стога, предузећа проналазе ефективније начине пружања вредности, стварањем јасне визије о правом усмеравању производа које карактерише усредсређеност на квалитет и цену. Претходно исказаном ставу пристају речи Џек Велча, председника Џенерал електрика (*General Electric*): “Живимо у времену у којем се цени вредност. Ако нисте у стању да продате производ врхунског квалитета по најнижој цени у свету, испашћете из игре... Најбољи начин да задржите своје купце је да стално изналазите начине да им понудите више по нижој цени”.<sup>475</sup>

Бројна истраживања потрошача указују на то да је веома тешко утврдити факторе који утичу на избор производа у куповини.<sup>476</sup> Куповина се најчешће обавља импулсивно ради разоноде, забаве или престижа.<sup>477</sup> Да овај однос није тако симплификован показује недавно спроведено истраживање на основу кога је утврђено да је 30% потрошача спремно да купује из етичких мотива, док врло мали број стварно купује из тих разлога (свега 3%).<sup>478</sup> Интересантан је чланак који је објавио реномирани

<sup>472</sup> \*\*\* (2011): “Ethical consumerism”, *The Guardian*, 22. фебруар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/money/2001/feb/22/ethicalmoney1>, преузето: 27.08.2014.

<sup>473</sup> Chryssohoidis, G., Krystallis, A. (2005): “Organic consumers personal values research: Testing and validating the list of values (LOV) scale and implementing a value-based segmentation task”, *Food Quality and Preference*, Vol. 16, pp. 585 – 599. Према: Mitić, S., Gligorijević, M. (2012): “Globalni izazovi i perspective marketinga proizvoda zdrave hrane”, *Marketing – Časopis za marketing trgovinu i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 3, str. 212.

<sup>474</sup> Westervelt, A. (2014): “Small Firms Are Downplaying Their Green Side”, *The Wall Street Journal*, 25. август. Доступно на: <http://online.wsj.com/articles/small-firms-are-downplaying-their-green-side-1408912053>, преузето: 08.09.2014.

<sup>475</sup> Kotler, F. (2003): *op.cit.*, pod 111, str. 71.

<sup>476</sup> Organisation for Economic Cooperation and Development (2006): *Informing Consumers on CSR in International Trade*, Workshop on Informing Consumers about Corporate Social Responsibility in Production and International Trade, Rotterdam: Organisation for Economic Cooperation and Development, p. 8. Према: Radovanović, B. (2009): “Društvena odgovornost kao identitet kompanija”, *Sintezis*, Vol. I, No. 1, str. 140.

<sup>477</sup> Renko, S., Grgić, I. (2012): “Važnost izloga u stvaranju identiteta i atraktivnosti prodavnice”, *Marketing – Časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 4, str. 270.

<sup>478</sup> Futerra, S. C. L. (2005): *The Rules of the Game: The Principals of Climate Change Communication*, London: Department for Environment, Food and Rural Affairs, p. 92. Према: Carrington, M. J., Neville, B. A., Whitwell, G. J. (2010): “Why Ethical Consumers Don’t Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the Gap Between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethically Minded Consumers”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, No. 1, p. 139.

часопис Форбс (*Forbes Magazine*), где пише како потрошачи без компромиса траже и очекују од предузећа да се понашају одговорно, али нису спремни да плате већу цену за друштвено одговорне производе.<sup>479</sup> Управо је разумевање несклада између оног што потрошачи намеравају да купе и оног што стварно купују, предмет изучавања многих академика и менаџера.<sup>480</sup>

У тексту објављеном у Фајненшал тајмсу (*Financial Times*), јуна 2012. године, описана је Гриндекс студија истраживања (*Greendex*). Наиме, ово истраживање је реализовано 2010. године на узорку од 17.000 потрошача из 17 различитих земаља. Показало се како од десет инхибирајућих фактора, неповерење у тврдње предузећа о етичким атрибутима производа, је оно што одбија потрошача од куповине.<sup>481</sup> Једно од објашњења оваквог тренда може бити да су предузећа погрешно усмерила своју пословну политику занемарујући значај концепта друштвене одговорности. Стога, преовлађује мишљење да предузећа не смеју занемарити важност доследне реализације оног што су прокламовала кроз своје маркетиншке активности.

Данас су менаџери, без икакве сумње прихватили идеју о све већем значају и утицају које потрошачи имају на раст и развој предузећа. У циљу коришћења потенцијала друштвено одговорног пословања, неопходно је развијати нове стратегије. Оне требају да се заснивају на ефективном таргетирању тржишних сегмента, уз одговарајућу стратегију комуницирања карактеристика производа. Јасно је да предузећа не могу утицати на многе факторе који утичу на куповину и лојаност потрошача. Зато треба сву пажњу усмерити на коришћење савремених техничких и организационих знања како би осмислили производе прилагођене захтевима тржишта. Успешна предузећа схватају да је способност прилагођавања једини пут развоја, а не брза продаја.<sup>482</sup> Потребно је креирати један холистички приступ у служби етичке посвећености, приликом избора, развоја и имплементације оних пословних активности које ће остварити максимално задовољство потрошача али и принос предузећа.

#### 4.2.2. ОДНОС ПРЕДУЗЕЋА И ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ

Јачање капацитета локалних заједница кроз сарадњу са предузећима све више говори о значајној улози пословног сектора у стварању бољих услова за економски раст и побољшање квалитета живота за све у заједници. Значајан допринос томе може имати концепт друштвено одговорног пословања, посебно кроз подстицање предузећа да буду партнери у побољшању стања у привреди, друштву и средини. Локалне заједнице

<sup>479</sup> Unruh, G. (2011): "No, Consumers Will Not Pay More for Green", *Forbes Magazine*, 28. јул. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/csr/2011/07/28/no-consumers-will-not-pay-more-for-green/>, преузето: 08.09.2014.

<sup>480</sup> О овоме види.: Carrington, M. J., Neville, B. A., Whitwell, G. J. (2010): "Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the Gap Between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethically Minded Consumers", *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, No. 1, p. 140.

<sup>481</sup> Miller, D. (2012): "Trust wins over ethical consumers", *Financial Times*, 25. јун. Доступно на: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ecda83de-bc90-11e1-a470-00144feabdc0.html#axzz3Bb4ejZuH>, преузето: 28.08.2014.

<sup>482</sup> Kotler, F. (2003): *op.cit.*, pod 111, str. 159.

требају идентификовати и искористити све доступне развојне ресурсе, имајући у виду економску, социјалну и еколошку димензију како би се осигурала њихова одрживост. Перспектива грађана зависи од тога да ли је локална заједница у могућности да задовољи локалне потребе као што су: повећање стопе запослености на локалном нивоу, заштите животне средине, поштовање принципа одрживости, као и пружање социјалне заштите.<sup>483</sup> Слаби развојни капацитети локалне заједнице захтевају помоћ не само пословног сектора већ и државе и непрофитног сектора.

Како се улога и значај локалне заједнице доста променила током година, услед недостатка развојних капацитета, постоји тенденција усмеравања ка пословном сектору као водећем партнеру у развоју. Ова партнерства су углавном дугоричног карактера заснована на пројектним активностима.<sup>484</sup> Намера је да се заједнички идентификују снаге и слабости те шансе и опасности, као важан предуслов за формулисање и развијање пројектних идеја. Да би предузеће успешно учествовало у развоју локалне заједнице потребно је креирати подстицајни амбијент за привлачење али и задржавање домаћих и страних инвеститора, као и обезбедити професионализацију управљачке структуре. На тај начин локална заједница може постати активан партнер предузећу у пројектним активностима а не само пасивни прималац донација и других видова помоћи.<sup>485</sup>

У савременим условима пословања, већина предузећа се стратешки позиционира према окружењу. Стратешко опредељење предузећа усмерено ка активном доприносу развоја локалне заједнице подразумева подржавање пројектних активности и иницијатива од општег друштвеног интереса (оно што највише одговара његовом окружењу, култури, вештинама и радном искуству). Може се рећи да усаглашавањем интереса заједнице са циљевима и мисијом предузећа представља један вид улагања предузећа у свој будући развој.<sup>486</sup> У процесу формулисања пословне стратегије локално економског развоја могу се укључити следеће активности, и то:<sup>487</sup>

- Успостављање ближих контаката са окружењем, креирањем електронске поште или постављањем кутија за примедбе грађана.
- Анкетирање локалног становништва како би се сагледали текући проблеми.
- Организовање састанака са локалном самоуправом, удружењима грађана или месним заједницама ради сагледавања локалних потреба.
- Успостављање и одржавање редовне комуникације са њима.
- Учествовање у еколошким и развојним пројектима заједно са агенцијама за локално економски развој.
- Информисање локалног становништва о реализованим друштвено одговорним активностима предузећа.

<sup>483</sup> [http://www.ni.rs/uploads/file/studija\\_razvoja\\_lokalne\\_ekonomije3.pdf](http://www.ni.rs/uploads/file/studija_razvoja_lokalne_ekonomije3.pdf), преузето: 23.09.2014.

<sup>484</sup> [http://www.odraz.hr/media/204923/guidance\\_clld\\_local\\_actors\\_hr.pdf](http://www.odraz.hr/media/204923/guidance_clld_local_actors_hr.pdf), преузето: 22.09.2014.

<sup>485</sup> Owen, D. (2007): *Beyond Corporate Social Responsibility: The Scope for Corporate Investment in Community Driven Development*, World Bank Report No. 37379-GLB, Washington, DC: World Bank, March.

<sup>486</sup> О овоме упор.: Pavić-Rogašić, L. (n.d.): *Društveno odgovorno polovanje*, Zagreb: ODRAZ. Доступно на: <http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/lokalni-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje-dop>, преузето: 22.09.2014.

<sup>487</sup> USAID (n.d.): *Vodič za odgovorno preduzetništvo*, Beograd: USAID Srbija, pp. 14-15.

Предузећа трабају имати развијен програм подршке намењен научном и стручном истраживању специфичних области у локалној заједници. Ово из разлога што би се на тај начин стимулативно деловало на одређене привредне гране. Реално је очекивати да ће менаџмент предузећа изабрати ону област пословања у којој може остварити ефективну комбинацију решавања идентификованих локалних проблема и остваривања економских перформанси предузећа. Недавно спроведено истраживање консултантске куће Мекинзи (*McKinsey Global*), показује како предузећа са унификованом стратегијом друштвено одговорног пословања, којом су дефинисана максимално пет стратешка приоритета, остварују боље финансијске и нефинансијске резултате пословања.<sup>488</sup> Тако се Кока-кола (*Coca-Cola*), стратешки фокусира на сегменте у којима остварује водећу позицију друштвено одговорног пословања.<sup>489</sup> Ова политика је осмишљена са намером да допринесе развоју локалне заједнице унапређењем здравља, оснаживању жена и подизању нивоа свести локалног становништва о очувању и заштити водених ресурса. Тиме се не занемарују остала питања одрживог развоја али се врши јасно фокусирање на области у којима се жели остварити лидерска позиција.

Развојем предузетништва у локалној заједници утиче се на повећање запослености на локалном нивоу, стварање здравог и лепог окружење, повећање квалитета понуде производа и услуга и јачање свеукупне економије заједнице. Посебно су од значаја мала и средња предузећа која својим примером марљивог рада и осећаја за друштво у коме послују, демонстрирају значај предузетничке снаге за економски развој заједнице. Ово из разлога што су мала и средња предузећа флексибилнија у поређењу са великим предузећима, те могу лакше прилагодити своје пословање са захтевима локалне заједнице. Уз то она показују већи степен осетљивости на потребе потрошача.

Интересантан је пример националног конкурса који је спроведен у Србији под називом "Покрени се за посао".<sup>490</sup> Ради се о програму који је резултат пројектне идеје невладине организације из Ниша "Енека" подржане од стране водећег предузећа у Србији и великог филантропа ДИН Филип Мориса (*Philip Morris*). Циљ оснивања малих предузећа јесте подстицање samozапосљавања у условима велике стопе незапослености у Србији (између 20 и 21%)<sup>491</sup>, а тиме и унапређење локално-економског развоја. На тај начин пружа се финансијска помоћ предузетницима за покретање и реализацију сопственог посла. При том се нуди помоћ и у виду саветодавних услуга, мониторинга и обуке.

Исто тако, предузеће Холцим у Србији је 2011. године покренуло пројекат "Добре идеје за будућност". Овом иницијативном се одобрава микро кредит у максималном износу до 10.000 еура на територији подручја општине Параћин.<sup>492</sup>

<sup>488</sup> Bonini, S., Swartz, S. (2014): *Bringing discipline to your sustainability initiatives: McKinsey Global Survey*, New York: McKinsey & Co. Доступно на: <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/bringing-discipline-to-your-sustainability-initiatives>, преузето: 21.09.2014.

<sup>489</sup> Ibid.

<sup>490</sup> <http://pokrenisezaposao.rs/category/vesti-i-dogadjaji/>, преузето: 21.09.2014.

<sup>491</sup> \*\*\* (2014): "Alarmantno: U Srbiji 770.000 nezaposlenih!", *Vesti online*, 23. јул. Доступно на: <http://www.vesti-online.com/Vesti/Ekonomija/420716/Alarmantno-U-Srbiji-770000-nezaposlenih>, преузето: 21.09.2014.

<sup>492</sup> <http://www.holcim.rs/fileadmin/templates/CS/doc/Lifleti/Mikrokrediti.pdf>, преузето: 21.09.2014.

Пројекат је спроведен у сарадњи са Регионалном агенцијом за економски развој Шумадије и Поморавља и општином Параћин. Кредит се одобравао за набавку основних средстава и репроматеријала у циљу подршке развоја приватног сектора и економског развоја у овом подручју земље.

Овакви и слични примери показују како се оснаживањем омладинског предузетништва жели допринети економском развоју заједнице и решавању питања незапослености.<sup>493</sup> Како су млади, активни и равноправни учесници у свим областима друштвеног живота, отуда је од пресудног значаја дати најширу могућу подршку интеграцији младе радне снаге у економске токове друштва. У том светлу гледано, неопходно је да сви субјекти у локалној заједници препознају предузећа као поуздане партнере у различитим иницијативама и пројектима за младе. Да би се успешно подстакло оснаживање младих, неопходна је заједничка сарадња локалне заједнице и предузећа која ће обезбедити континуелну и систематску едукацију у циљу подстицања свих облика запошљавања, самозапошљавања и предузетништва младих.

Захваљујући новој технологији, производима и услугама као и новим пословним моделима помаже се у унапређењу квалитета живота грађана. С тим у вези, Виза (*Visa*) је изградила партнерство са локалним властима и невладиним организацијама у циљу реконструисања финансијског система земаља у развоју.<sup>494</sup> Виза верује како је финансијска инклузија најсиромашнијег дела популације саставни елемент интегралног приступа регионалном економском развоју.<sup>495</sup> Њоме се омогућује да и сиромашно становништво учествује у финансијским трансакцијама и стекне способност управљања сопственим средствима. Како сиромашни део становништва не води довољно рачуна о својим финансијским трансакцијама приликом доношења финансијских одлука,<sup>496</sup> Виза је пружила подршку едукативним програмима за подизањем нивоа свести о овој теми, и пружила бројне информације о свим могућностима које стоје на располагању. Побољшавањем приступа финансијским услугама утиче се на укључивање све вечег броја становништва глобалној финансијској мрежи. Самим тим, могу се остварити бројне погодности као што су: плаћање здравственог осигурања, обезбеђење средстава за школовање деце, куповина производа преко интернета по сниженим ценама или електронско плаћање рачуна без накнаде. Све ове погодности последично могу довести до остваривања уштеда у кућном буџету и адекватније контроле личних трошкова.

„Капитал не би требало да употребљавају само богати“<sup>497</sup>, сматра Мухамед Јунус (*Muhammad Yunus*), зачетник идеје микрокредитирања и оснивач Грамин банке

<sup>493</sup> Adegun, A. A., Akomolafe, C. O. (2013): "Entrepreneurship education and youth empowerment in contemporary Nigeria", *Scholarly Journal of Education*, Vol. 2, No. 5, p. 53.

<sup>494</sup> \*\*\* (2012): "Why Companies Can No Longer Afford to Ignore Their Social Responsibilities", *Time Magazine*, 28. мај. Доступно на: <http://business.time.com/2012/05/28/why-companies-can-no-longer-afford-to-ignore-their-social-responsibilities/2/>, преузето: 16.09.2014.

<sup>495</sup> <http://usa.visa.com/corporate-responsibility/financial-inclusion/index.jsp>, преузето: 21.09.2014.

<sup>496</sup> Njegomir, V., Ćirić, J. (2012): "Zaštita korisnika finansijskih usluga: slučaj osiguravajućih društava i investicionih fondova", *Marketing – časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 4, str. 288.

<sup>497</sup> <http://www.muhammadyunus.org/index.php/media/speeches>, преузето: 27.09.2014.

(*Grameen Bank*) у Бангладешу. Управо је сарадња француске мултинационалне млекарне Даноне и Грамин банке типичан пример економски одрживог пројекта у борби против сиромаштва и неухрањености.<sup>498</sup> Оснивањем социјалног предузећа 2007. године за производњу и дистрибуцију јогурта по приступачним ценама, Грамин Даноне Фудс (*Grameen Danonne Foods*), је оставрио позитиван друштвени утицај на неразвијена локална подручја. Ово је омогућено запошљавањем радне снаге и унапређењем радних вештина запослених. Без овог социјалног предузећа, млеко малих локалних произвођача не би се продавало даље од села и зависило би од локалне потражње.<sup>499</sup> Овако се млеко продаје сваки дан а фиксна цена која се плаћа фармерима даље их подстиче да се баве овим послом. Касније је овај пословни модел проширен и да друге регионе, међу којима су Сенегал и Алжир.

Управо су мултинационална предузећа моторна снага привредног развоја која су донела традицију ангажовања у локалној заједници, еколошки напредну технологију и нове управљачке моделе. У последње време она се све активније укључују у решавање једног од глобалних питања, тј. неравномерног привредног развоја и сиромаштва у свету. Консеквентно то се позитивно одражава на стварање стабилнијег и конкурентнијег тржишта, мотивишући истовремено и друге представнике пословног сектора да се активније укључе у решавање актуелних друштвених проблема.

Моћна мултинационална предузећа кроз директне инвестиције (трансфером технологије, знања и других ресурса), утичу на конкурентност земаља у развоју на глобалном тржишту. Тако је англо-холандско нафтно предузеће Ројал Дач Шел (*Royal Dutch Shell*) остварило значајна достигнућа у Нигерији захваљујући програму развоја локалне заједнице. Овај програм се огледао у едукацији (одобравањем стипендија за основне и средње школе као и за универзитетско образовање), изградњи учионица, обезбеђење наставне опреме и средстава, као и једним делом исплаћивањем додатка наставном кадру.<sup>500</sup> У неким подручјима обезбеђено је финансирање тренинга за стицање занатских вештина за кројаче, ауто-механичаре или столаре. Шел је такође активно учествовао у помагању осталих сегмената локалне заједнице као што су: транспорт (развој локалног саобраћаја, изградња пристаништва); пољопривреда (одобравање микрокредита пољопривредним газдинствима, донирање опреме, едукација и обука пољопривредника) и др.

Међутим, не сме се занемарити ни негативан утицај који ова мултинационална предузећа имају на земље у развоју у којима обављају један део свог пословања.<sup>501</sup> Пословање са нафтом у земљама у развоју доводи до повећане деградације животне средине, што у крајњој инстанци доводи до разарања пољопривредних газдинстава и нарушавање флоре и фауне. Као последица тога долази до смањених приноса, појаве

<sup>498</sup> Branson, R. (2012): "RICHARD BRANSON: Profit is not all that matters", *Business Day*, 08. август. Доступно: <http://www.bdlive.co.za/articles/2012/03/05/richard-branson-profit-is-not-all-that-matters;jsessionid=9D2967ADE7FEAA51B2957CB00B1FCEA4.present1.bdfm>, преузето: 15.09.2014.

<sup>499</sup> Gratton, L. (2014): "Can altruism be good for business?", *The Guardian*, 06. јун. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/altruism-good-business-community>, преузето: 15.09.2014.

<sup>500</sup> Tuodolo, F. (2009): "Corporate Social Responsibility: Between Civil Society and the Oil Industry in the Developing World", *ACME: An International E-Journal for Critical Geographies*, Vol. 8, No. 3, p. 535.

<sup>501</sup> Ibid.

заразних болести, смањења економских активности, пораста корупције локалне власти, загађења воде и ваздуха и др. Према томе, овакав концепт пословања може се категоризовати у злоупотребу друштвене одговорности прикривену добрим намерама. Ова предузећа се не понашају исто у земљама развијених тржишта и на тржиштима земљама у развоју. На тај начин остварују профит и онемогућавају даљи развој локалних заједница. Стога, као што је написано у угледном магазину Гардиен (*The Guardian*), мултинационална предузећа која послују у земљама у развоју у којима се крше етичка правила пословања, требају да мењају “правила игре”.<sup>502</sup>

Државна структура неразвијених земаља мора интезивирати развој законодавства које ће заштитити овакав начин пословања и спречити даљу деградацију природних ресурса. Поштовањем законских норми и етичких принципа у пословању, предузећа требају имати у виду свеобухватне резултате друштвено одговорних активности у макро и микро окружењу, те посматрати опције које стоје на располагању. Ако је друштвено одговорна политика пословања добра за шире интересно-утицајне групе, онда се може рећи да је добра и за предузеће.

Развој локалне заједнице директно је условљен развојем нивоа свести друштва које је чини. Уколико друштво не разуме значај добробити свих како би њему било добро, ни директне инвестиције мултинационалних предузећа неће дати жељене резултате. Локално економски развој подразумева да лидери заједнице али и предузећа препознају реалне могућности за развој и креирају јасну политику сарадње. Управо сарадња између пословног, државног и невладиног сектора представља *conditio sine qua non* за осигурање радних места, помагање угроженим групама, обезбеђивање јавних добара и борбу против сиве економије.<sup>503</sup>

#### 4.2.3. ОДНОС ПРЕДУЗЕЋА И МЕНАѢМЕНТА

Стратешки курс сваког предузећа јете достизање развоја неопходног за опстанак на савременом тржишту у врло непредвидивом домаћем и међународном окружењу. Стално усложњавање процеса пословања и интезивирање конкурентских односа захтева вештину брзог и ефикасног одлучивања менаѢмента. Правовремено реаговање на спољне факторе пословања уобличава стратегијску опцију предузећа. Имплицитним се сматра пословање засновано на пролиферацији знања а не на диференцијацији производа и смањењу трошкова производње. Развојно понашање предузећа се све више ослања на сопствене ресурсе ради очувања сопствене виталности. Може се рећи како се данас менаѢери окрећу особинама за којима раније није било места у пословном свету. Ова промена фокуса настала је услед развоја свести о менаѢменту као важном механизму којим се успостављају нови модели пословног понашања. Управљање предузећем представља свеобухватни процес прилагођавања тржишним могућностима уз адекватан ниво разумевања свих друштвених сегмената пословања.

<sup>502</sup> Kennedy, B. (2014): "When corporate cultures clash: defining company values across borders", *The Guardian*, 29. септембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/sep/29/corporate-social-responsibility-coors-molson-nike-coke>, преузето: 03.11.2014.

<sup>503</sup> Ibid.



У савременим тржишним условима привређивања, проблематика управљања пословањем предузећа је врло актуелна у стручној литератури. Ово из разлога што глобални трендови диктирају увођење иновативних концепта како би се савладале основне поставке унапређења квалитета пословања. Многи аутори су се бавили овом темом. Они су са различитих аспеката истраживања дали различите одговоре. Абрахам Залезник је у чланку објављеном у Хардвард Бизнис Ривју-у 1977. године, под називом “Менаџери и Лидери: Да ли постоји разлика?” (*Managers and Leaders. Are They Different?*), јасно поставио границу између менаџера и лидера. По њему први инспиришу људе, јачају организациону културу и подстичу промене док други организују, контролишу и мере учинке.<sup>504</sup> Критичари овог погледа тврде да у новој креативној економији, како многи аутори називају доба у коме тренутно живимо, лидер мора бити и једно и друго.<sup>505</sup>

Наспрам раније устаљеног мишљење по коме је пословни свет лишен емоција, Даниел Големан писац књиге “Емоционална интелигенција”, је истраживањем преко 200 водећих светских предузећа, дошао до једноставног закључка којим је профилисан још један нови поглед на могућност ефикаснијег управљања. Наиме, аутор сматра како је поред интелектуалних и техничких вештина, емоционална интелигенција (самосвест, самоконтрола, мотивација, емпатија и социјалне вештине) водећи фактор остваривања извршних пословних перформанси.<sup>506</sup> Временом EQ (емоционална интелигенција) постаје концепт који добија светску популарност захваљујући овој књизи. Управљање собом и развијањем вештина остваривања добрих односа са собом добија све више на значају. Коришћењем и управљањем емоција могу се у потпуности искористити потенцијали људских ресурса у остваривању пословних циљева.

Савремени економски мислиоци акценат стављају на нову улогу менаџмента и одговорности које из ње произилазе. Још је Дракер (*Peter Drucker*) наглашавао: “Менаџмент и менаџери су главни ресурс предузећа...Опстанак друштва зависи од перформанси, надлежности, компетентности и вредности менаџера...Оно што они раде је од општег друштвеног значаја.”<sup>507</sup> Исто тако, колумниста Форбса и аутор књиге “Тајни језик лидерства” (*The Secret Language of Leadership*), Стив Денинг (*Steve Denning*), посматра доносиоце одлука као једра предузећа који својим одлукама усмеравају све пословне активности.<sup>508</sup> Аналогно томе, што је предузеће веће и јаче на глобалном тржишту то је одговорност менаџмента већа према бројним интересно-утицајним групама. Успешност менаџера огледа се у способности да одрже предузеће на дужи рок. Денинг верује како су предузећа, која су верна традиционалном облику пословања темељеном на природним ресурсима, лака мета конкурентима. Ово из разлога што се њихов развој темељи на управљању интелектуалним ресурсима и информатичкој архитектури.

<sup>504</sup> Zaleznik, A. (1977): "Managers and Leaders. Are They Different?", *Harvard Business Review*, May-June, p. 75.

<sup>505</sup> Denning, S. (2013): *op.cit.*, pod 451.

<sup>506</sup> Goleman, D. (2004): "What makes a leader", *Harvard Business Review*, January. Доступно на: <http://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader/ar/1>, преузето: 06.10.2014.

<sup>507</sup> Denning, S. (2014): "Can Management Get Us Out Of The Economic Mess It Has Created?", *Forbes Magazine*, 14. март. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/03/14/can-management-open-the-path-to-prosperity/>, преузето: 07.10.2014.

<sup>508</sup> Ibid.

Традиционални менаџмент фокусира се на хијерархију и дисциплину, принципима стандардизације и специјализације, као и примарном задовољењу пореба власника капитала – шерхолдера.<sup>509</sup> Овакав начин управљања усмерен ка искоришћавању запослених, потрошача и партнера у циљу остваривања профита, данас није одржив. Оно што је предузећа чинило успешним у 20. веку сада их може уништити.<sup>510</sup> Денинг даље наглашава како савремени концепт не занемарује класичну школу менаџмента већ се фокусира на стварање вишка вредности помоћу управљања. Сва предузећа која се боре за свој део профита на тржишту, усклађују своје пословање са савременим информационим системима. Технологија и друштвене медије могу довести до позитивног помака, али нису нужно рецепт за успех.<sup>511</sup> Употреба савремених технолошких достигнућа има и своју негативну страну те је на менаџменту да преузме одговорност за стратешки избор.

Гери Хамел (*Gery Hamel*), аутор књиге “Будућност менаџмента” (*Future of Management*), сматра како је економски прогрес могућ уз ефикасан менаџмент кога чине прави људи, структуре и процеси.<sup>512</sup> Исти аутор је написао како је данас потребан револуционарни менаџмент, не мање значајан од оног који је изнедрио модерну индустрију. Један од важнијих изазова је, како даље сматра Хамел, да у време нестабилног окружења, менаџмент задовољи потребе кључних интересно-утицајних група.<sup>513</sup> Само они који упорно остварују квалитетан однос са разним интересним групама и антиципирају промене и очекивања друштва могу директно допринети њиховој конкурентности на глобалном тржишту. У 21. веку, модеран менаџер ће креирати хуману организацију која треба бити адаптивна, иновативна, креативна и друштвено одговорна. Посао менаџера је да створи радно окружење у коме сваки запослени има прилику да сарађује и да буде креативан, а то је свакако велики изазов, сматра Хамел.

Унапређење управљачких процеса подразумева континуирано преиспитивање и побољшање појединих подручја активности. Све то захтева повећани степен флексибилности који ће омогућити праћење промена из окружења. Тако су поједини аутори указали на слабост америчке економије као последица не само неадекватне политике владе, већ и неодговорности и неспособност америчких менаџера да одрже технолошку конкурентност на дужи рок.<sup>514</sup> С тим у вези, менаџмент будућности треба да се фокусира на организацију која ће бити: прилагодљива, иновативна, инспиративна, поуздана, и у којој постоји висок степен укључености запослених, размена информација, друштвена одговорност и оперативна извршност.<sup>515</sup>

<sup>509</sup> Hamel, G. (2009): "Moon Shots for Management", *Harvard Business Review*, February, p. 92.

<sup>510</sup> Coy, P. (2000): "The Creative Economy", *Businessweek*, 27. август. Доступно на: <http://www.businessweek.com/stories/2000-08-27/the-creative-economy>, преузето. 10.10.2014.

<sup>511</sup> Denning, S. (2013): "A New Center Of Gravity For Management?", *Forbes Magazine*, 18. новембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/11/18/a-new-center-of-gravity-for-management/>, преузето: 07.10.2014.

<sup>512</sup> Hamel, G. (2009): *op.cit.*, pod 509.

<sup>513</sup> *Ibid*, p. 5.

<sup>514</sup> Hayes, R. H., Abernathy, W. J. (1980): "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 58, No. 4, p. 77.

<sup>515</sup> *Ibid*.

Последњих година, светска економска криза је несумњиво задала тешке ударце свим гранама привреде. При том је дошло до промена у погледу постојећих модела пословања. Савремени услови пословања су неумољиви у искоришћавању ретких прилика за стратешко вођство. Глобална конкуренција ствара веома јак притисак на доносиоце одлука, тако да, савремено предузеће Том Питерс (*Tom Peters*) описује речима: “Ако нисте збуњени, онда не обраћате пажњу.”<sup>516</sup>

Данас су силе нове економије међу којима су и информације, технологија и знање, пенетрирале у саму есенцију пословања којом се наглашава економска хегемонија гигантских предузећа. Све су то ресурси неопходни за опстанак и одржавање хабитуса у свету глобалне експанзије и конкуренције. Конкуренција која је све јача, ослања се на ефикасну имплементацију оних механизма којима се обезбеђује доношење правих одлука у предузећу. Питерс верује како етичност и транспарентност пословне праксе, подстицање личне и друштвене одговорности као и постојање интегритета и поверења у организацији има за циљ побољшање економске ефикасности предузећа. Све ове вредности могу довести до пораста рејтинга предузећа, привлачења нових инвеститора, стварања могућности за увођење нових пословних политика и развојних пројекта. С тим у вези, аутор шансу за успех даје малим предузећима чија се предност огледа у слободи менаџмента у одлучивању и преузимању иницијатива. Менаџменту малих предузећа не треба одобрење са врха, где можда не постоји залагање за савремени начин друштвено одговорног пословања.

Тешко је одговорити на питање: Ко је заправо одговоран менаџер? Јер, како пише Бизнисвик (*Businessweek*), концепт друштвене одговорности је магловит и нејасан, дефинисан “у оку посматрача”.<sup>517</sup> Менаџер је одговоран пре свега предузећу. Наиме, то подразумева постизање и задржавање задовољства власника капитала. Потом, менаџер има одговораност према запосленима од чијег рада зависи опстанак и развој предузећа. Шире гледано, концепт менаџмента заснованог на друштвено одоговорном пословању може да послужи као подстицајни образац који мотивише или демотивише запослене да се понашају у оквиру једне организационе структуре. Ефективност нове парадигме менаџмента зависи од степена у ком запослени разумеју задатке који се пред њима постављају. Према осталим интересно-утицајним групама, може се рећи како менаџери имају секундарну одговорност.

Дракер каже: “Са могућностима долази и одговорност”.<sup>518</sup> Одоговоран менаџер је свестан да не може све сам и да постоје области у којима он није експерт. Аутор даље наводи како менаџер треба да спозна своје слабости, да слуша и поставља питања, да се фокусира на могућности а не на проблеме.<sup>519</sup> Менаџмент треба да буде константан процес унапређивања сопствених вештина и способности, фокусиран на развојне

<sup>516</sup> Heywood, S., Smet, A., Webb, A. (2014): "Tom Peters on leading the 21st-century organization", *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Co., September. Доступно на: <http://www.mckinsey.com/insights/organization/tom-peters-on-leading-the-21st-century-organization?cid=mckq50-eml-alt-mip-mck-oth-1410>, преузето: 03.10.2014.

<sup>517</sup> McKee, S. (2012): "Corporate Social Responsibility: Distinction or Distraction?", *Business Week*, 09. август. Доступно на: <http://www.businessweek.com/articles/2012-08-09/corporate-social-responsibility-distinction-or-distraction>, преузето: 05.10.2014.

<sup>518</sup> Drucker, F. P. (2005): "Managing Oneself", *Harvard Business Review*, January, Vol. 83. No. 1, p. 102.

<sup>519</sup> Drucker, F. P. (2004): "What makes an effective executive", *Harvard Business Review*, June, p. 63.

параметре пословних перформанси. У овој констелацији снага и односа пажња мора бити усмерена на идентификацију бројних фактора који утичу на доношење одлука.

Ако се сагледа савремена динамика пословања, може се занемарити Фајолова (*Henry Fayol*) дистинкција менаџерских функција (планирање, организовање, наређивање, координирање и контрола) која се односила на почетак прошлог века. Ера убрзаног напретка технологије и почетка доминације услужног сектора над производним, отвара могућност пенетрације на претходно недоступним тржиштима. Ово има за резултат повећани притисак на менаџмент предузећа да своје пословање усклади са потребама друштва. С тим у вези, познати теоретичар менаџмента, Минцберг (*Henry Mintzberg*), верује како савремена функција менаџера представља улађивање са динамиком посла и оним што он захтева.<sup>520</sup> Ефективни менаџер, сматра овај аутор, треба да остварује добре односе сарадње са запосленима, не само као надређени већ као партнер и колега.<sup>521</sup> То даље захтева од менаџера да посматра пословне активности ван своје канцеларије, да мање контролише и више препушта одговорност запосленима. На тај начин развија се свест код запослених о важности и повезаности њихових радних задатака.

Менаџер треба да мотивише и инспирише запослене да прихватају нове идеје и прошире искуства. Директор америчког произвођача аутомобила Форд, Алан Мулали (*Allan Mulally*), поводом интервјуа који је дао за консултантску кућу Мекинзи (*McKinsey and Company Inc.*), изјавио је како менаџер треба да ослушкује свет и прати шта се у њему догађа, јер је то круцијални део пословања.<sup>522</sup> Досадашња сазнања недвосмислено указују да је способан менаџер онај који креира пословни амбијент који омогућује ефикасно спровођење стратегије пословања предузећа уз константно стимулисање креативности.<sup>523</sup> Креативна и иновативна организација може допринети стварању интелектуалног капитала којим ће се остварити конкурентска предност.

Евидентно је да се у обимној економској па и широј друштвеној литератури могу наћи бројни захтеви који се постављају пред савременог менаџера. Писало се о вештинама и особинама које менаџери требају поседовати, а којима се директно утиче на конкурентност предузећа јер побољшавају његове економске и социјалне перформансе. Тако је истраживање које је спровео Галуп (*Gallup*), показало да је у највећем броју случајева успешност једног предузећа зависи од доброг избора менаџера. Према овом истраживању добар менаџер треба да:<sup>524</sup>

- мотивише сваког запосленог да преузима иницијативу и да обезбеди приврженост запослених мисији и визији предузећа,

<sup>520</sup> О овоме види.: Mintzberg, H. (1990): "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, March-April, p. 61.

<sup>521</sup> Gosling, J., Mintzberg, H. (2003): "The Five Minds of a Manager", *Harvard Business Review*, November, p. 7.

<sup>522</sup> Kirkland, R. (2013): "Leading in the 21st century: An interview with Ford's Alan Mulally", *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Co., November. Доступно на: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leading-in-the-21st-century-an-interview-with-fords-alan-mulally>, преузето: 14.10.2014.

<sup>523</sup> О овоме упор.: Stojanović, V., Jakupović, S., Jugo, E. (2013): "Organizacijski dizajn, menadžment i konkurentnost", *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, Vol. 3, No. 2, str. 264.

<sup>524</sup> Beck, R., Harter, J. (2014): "Why good managers are so rare", 13. март, *hbr.org* [Blog]. Доступно на: <http://blogs.hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare/>, преузето: 11.10.2014.

- буде асертиван,
- креира одговорну и поуздану организациону културу,
- изграђује позитиван однос са запосленима и води отворени дијалог,
- доноси одлуке засноване на економским критеријумима пословања.

Ворен Бенис (*Warren Bennis*), у својој књизи “Изван вођства” (*Beyond Leadership*), пише о савременом менаџеру као:<sup>525</sup>

- човеку који је свестан променљивог и нестабилности окружења у коме предузеће послује,
- способним да управља сопственим развојем и развојем предузећа,
- друштвено одговорним,
- упознатим са значајем савремених информационих технологија,
- спремним да препозна компетентност других.

Менаџмент који превиди своје обавезе да одлучује у корист пословних сарадника и друштва у целини и не искористи прилику да се прилагоди новонасталим условима привређивања губи моћ. Ипак поред бројних горе наведених атрибута које менаџер треба поседовати, немогуће је не поставити питање: Да ли једна особа може имати све горе наведене квалитете? У контексту тако постављеног питања ваља истаћи како је стварање ефикасне управљачке структуре интегрални део напора који се улаже у креирање тимова људи који су експерти у свом делокругу рада. Да би се изградила таква атмосфера рада потребно је створити осећај јединства и заједничке сврхе као и јасно разумевање заједничке визије. Оваквим понашањем менаџмента, предузеће је у могућности да правовремено реагује на промене у окружењу при чему се стварају услови за реализацију профитних циљева предузећа.

Управљачку структуру чине људи различитих образаца вредности и амбиција на основу којих се креира одређени управљачки стил. Зато је успешност предузећа увелико условљена добрим избором правих људи на правом месту. У том смислу, избор који треба направити није нимало лак задатак, посебно ако се има у виду да се добар менаџер не може једноставно дефинисати. Једно је јасно, не постоји универзални концепт менаџмента предодређеног за успех. Стечено искуство може бити безначајно<sup>526</sup> и препрека даљем развоју и креативности. Ово из разлога што су промене неминовне па тако и понашање предузећа и његове менаџерске структуре. Грешке се не толеришу па се често дешава да ће данашњи лидери већ сутра постати прошлост.

<sup>525</sup> Vučković, Lj., Marković, Z. (2003): "Menadžer u zaštiti životne sredine". U: *Zbornik radova sa naučno-stručnog skupa "Menadžment u industriji"*, Kruševac, 10-11. jun, Kruševac: Viša škola za industrijski menadžment, str. 31.

<sup>526</sup> Hamel, G. (1996): "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 69-82. Према: Horvat, Ž. (2014): "Društveno odgovorno poslovanje: strateški alat novih vizionara", U: Matešić, M. (ur.), *Zbornik radova, 6. nacionalna konferencija o DOP-u*, Zagreb, 10. novembar, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, str. 134.

#### 4.2.4. ОДНОС ПРЕДУЗЕЋА И ДРЖАВЕ

Државна регулација друштвено одговорног пословања представља својеврсну допуну социјалних мера или програма заштите животне средине који служе дугорочним националним интересима. Успостављањем политичког система који ће бити наклоњен иницијативама друштвено одговорног пословања, и то: активном борбом против сиве економије, корупције, неетичког пословања, афирмисањем загарантованих права и слободе човека, заговарањем културе транспарентности као и управљање природним ресурсима,<sup>527</sup> омогућава се стварање повољног амбијента за стабилно, профитабилно и дугорочно одрживо пословање.

Земље Европске уније су показале изузетну осетљивост по питању друштвено одговорног пословања, приступајући стратешки непосредном и ширем окружењу. Наиме, велика пажња се посвећује промовисању добрих пракси друштвено одговорног пословања као и примени оштрих законских мера и санкција за кршење предвиђених прописа и закона. На нивоу Европске уније, ова област је релативно добро уређена, нарочито у Скандинавским земљама као водећим земљама чланицама у којима је овај концепт најразвијенији.<sup>528</sup> Велика Британија је међу првим земљама чланица која је још 2000. године у саставу владе имала министарство задужено за друштвену одговорно пословање.<sup>529</sup>

Постало је јасно да бројни фактори имају реперкусију на пословни успех предузећа.<sup>530</sup> Наиме, поред финансијских извештаја потребни су и нови модели извештавања како би се пружиле што релевантније информације о пословању. С тим у вези, Европски парламент је 15. априла 2014. године усвојио Директиву о обавези великих предузећа да објављују нефинансијске извештаје.<sup>531</sup> Остају отворена питања: Колико су земље источног блока спремне да се ухвате у коштац са овом темом, усвајањем овог концепта од западноевропских и мултинационалних предузећа? Да ли постоје здраве основе за њихову имплементацију или су потребне дубље фундаменталне премене како би осмислиле сопствену пословну стратегију у складу са капацитетима којима располажу?

<sup>527</sup> Ivanović-Đukić, M. (2011): "Podsticanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u funkciji pridruživanje srbije EU", *Ekonomске теме*, Niš: Ekonomski fakultet, Vol. 49, No. 1, str. 54.

<sup>528</sup> О овоме упор.: Ivanović-Đukić, M. (2010): "Promovisanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u Srbiji", *Sociologija*, Vol. 23, No. 1, str. 32.

<sup>529</sup> Đorđević, D., Bogetić, S. (2008): "Kreiranje ambijenta za primenu korporativne društvene odgovornosti u domaćim preduzećima", *International Journal, Total Quality Management & Excellence*, Vol. 36, No. 1-2, str. 251.

<sup>530</sup> Malinić, S., Savić, B. (2011): "Transformacija korporativnog izveštavanja – Od finansijskog ka poslovnim izveštavanju", *Ekonomski horizonti*, Niš: Ekonomski fakultet, Vo. 13, No. 1, str. 113.

<sup>531</sup> [http://www.bgcentar.org.rs/nefinansijsko-izvestavanje-postaje-obaveza-u-eu/#\\_ftn1](http://www.bgcentar.org.rs/nefinansijsko-izvestavanje-postaje-obaveza-u-eu/#_ftn1), преузето: 28.10.2014.

Држава треба пословном сектору да поставља захтеве и обавезе поштовања и пословања у складу са позитивно-правним оквирима, ‘‘негде директно правним нормама, а негде давањем оквира за одређена понашања.’’<sup>532</sup> Као послодавац, предузеће мора да усвоји начела друштвене одговорности, као и да припреми стратешка документа, смернице и упутства за увођење и промовисање принципа друштвено одговорног пословања, којима ће регулисати:<sup>533</sup>

- обавезу достављања финансијских и нефинансијских извештаја о друштвено одговорном пословања,
- дефинисање методологије за мерење друштвене одговорности,
- увођење стандарда ИСО 26000 у законе и прописе,
- даљу промоцију и едукацију у циљу подизања нивоа свести о значају друштвено одговорног пословања.

У теорији, као и у пракси не постоји јединствено виђење улоге и значаја државе у погледу развоја и примене концепта друштвено одговорног пословања. Тако професор Мичигенског факултета, Карнани (*Aneel Karnani*), сматра како је држава једина која штити интересе друштва и тако треба да остане.<sup>534</sup> Професор Карнани верује да је за предузећа друштвена одговорност ирелевантна. Без обзира на светску економску кризу, прилике и претње на слободном капиталистичком тржишту не остављају места предузећима за друштвену одговорност. У реномираном часопису Економист (*The Economist*), колумниста Клив Крок (*Clive Crook*), закључује како држава има улогу да регулише социјална питања док се предузећа требају бавити искључиво пословањем и то без икаквог оправдања друштву. ‘‘Прави чувар интереса друштва јесте држава...’’, сматра он.<sup>535</sup>

Насупрот овом становишту, Фриман (*Freeman*) сматра како предузећа морају преузети одговорност на себе јер држава као таква не може сама да решава друштвене проблеме.<sup>536</sup> Арон Крамер (*Aron Cramer*), председник и извршни директор Пословног света за друштвену одговорност - БСР-а (*Business for Social Responsibility*), сматра како многа велика предузећа обављају своје пословање у земљама у којима саме локалне власти не поштују закон. Управо су та предузећа спремна да подигну свој глас

<sup>532</sup> Đurić, D. (2011): "Potencijali za dinamiziranje saradnje zemalja zapadnog Balkana i njihovog približavanja EU", U: Grandov, Z., Jakupović, S. (ur.), *Zbornik radova: I Međunarodni naučni skup o ekonomskom razvoju i životnom standardu*, Banja Luka, 23-24. septembar, Banja Luka: Panevropski univerzitet "APEIRON", str. 152.

<sup>533</sup> Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2013): *Politika za društvenu odgovornost Crne Gore*, Podgorica: Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Decembar, str. 31.

<sup>534</sup> Singh, A. (2010): "The Big CSR Debate: Is Responsible Capitalism a Farce?" *Forbes Magazine*, 21. centembar. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/csr/2010/09/21/the-big-csr-debate-is-responsible-capitalism-a-farce/>, преузето: 26.10.2014.

<sup>535</sup> Crook, C. (2005): "The Good Company: A survey of corporate social responsibility", *The Economist*, 22. јануар. Према: Nelsen, J. (2008): *CSR and Public Policy, new Forms of Engagement between Business and Government*, Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 45, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, p. 3.

<sup>536</sup> <http://www.123helpme.com/wal-mart-and-corporate-social-responsibility-view.asp?id=163956>, преузето: 26.10.2014.

и да се боре за побољшање услова и пословног амбијента.<sup>537</sup> Том Левит (*Tom Levitt*), бивши члан лабуристичке партије, иде још даље указујући на то да “предузећа не треба да дају свој скромни допринос већ да преузму вођство.”<sup>538</sup> Пословни сектор, сматра Левит, има довољно ресурса (новца, механизма, знања, искуства, вештине и енергије) да се суочи са највећим глобалним изазовима за разлику од државе која је често немоћна.

Често се дешава да предузећа дају много више новца у промовисању одговорног пословања него што заиста одговорно послују. Ослањање овог концепта искључиво на темељу добровољног понашања, отвара простор за манипулацију. Тако се највећи светски трговински ланац Волмарт (*Wal-Mart stores, Inc.*), често налази на удару критике јавности због лошег третмана запослених како на америчком тако и на иностраном тржишту.<sup>539</sup> Наиме, због ниских зарада, запослени често немају здравствено осигурање и раде два посла јер нису у могућности да прехране породицу. Овакав начин пословања великих предузећа погоршава ситуацију у заједници у којој послују.

У извештај који је доставила Хришћанка помоћ (*Christian Aid*), наводи се како мултинационално предузеће Шел (*Shell*), тврди како је добар корпоративни комшија а заправо не предузима адекватне мере надзора и контроле изливања нафте у земљама у којима послује.<sup>540</sup> Надаље, Бритиш Америкен Табако (*British American Tobacco*), тврди како обезбеђује обуку и опрему фармерима, док фармери у Кенији и Бразилу тврде супротно. Кока кола (*Coca-Cola*) тврди да одговорно користи воду као производни ресурс. Међутим, оваквим пословањем овај гигант у индијским филијалама исушије и загађује бунаре.<sup>541</sup> Овакво понашање предузећа сугерише законодавцима да се на друштвено одговорно пословање гледа као на комплексан феномен. Онде где је предузеће немоћно или не жели да интервенише, држава треба бити главни стожер у креирању пословне климе друштвено одговорног пословања.

Ипак, у последње време, тржиште само подстиче предузећа да се друштвено одговорно понашају ради стварања позитивне перцепције у јавности. Професор Кркач наводи како су у скорије време држава и предузећа заменила своје улоге, те држава сада функционише као предузеће а предузећа постају попут државе.<sup>542</sup> Ово из разлога, како сматра професор, што су предузећа носиоци привредног развоја и као таква постављају правила игре. Иако су челни људи великих предузећа препознали важност

<sup>537</sup> Klein, P. (2012): "Why Has Corporate Social Responsibility Stalled?" *Forbes Magazine*, 22. октобар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/10/22/why-has-corporate-social-responsibility-stalled/>, преузето: 26.10.2014.

<sup>538</sup> Brindle, D. (2014): "Corporates can lead on sustainability but there are no 'good companies yet', *The Guardian*, 23. јул. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/corporates-lead-sustainability-no-good-companies-tom-levitt>, преузето: 31.10.2014.

<sup>539</sup> <http://www.123helpme.com/wal-mart-and-corporate-social-responsibility-view.asp?id=163956>, преузето: 26.10.2014.

<sup>540</sup> \*\*\* (2004): "Two-faced capitalism", *The Economist*, 22. јануар. Доступно на: <http://www.economist.com/node/2369912>, преузето: 30.10.2014.

<sup>541</sup> Lojpur, A., Radović, M., Petković, S. (2012): *op.cit.*, pod 392, str. 31.

<sup>542</sup> Krkač, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str. 462.



тренда сарадње са државом, само неки од њих настоје да му се прилагоде. С тим у вези, спроведена истраживања показују како 65% директора сматра да треба остварити проактивну сарадњу са државом, док свега 38% то стварно чини.<sup>543</sup>

Држава треба да коригује своју стратешку идеју на основу идентификованих покретачких снага промена. Еминентни професор маркетинга у својој књизи "Решење за 86%" (*The 86 Percent Solution: How to Succeed in the Biggest Market Opportunity of the Next 50 Years*), Махајан (*Vijay Mahajan*) пише: "Држава не ствара пословне прилике. Предузетници стварају прилике. Шта год да држава ради, мора да стимулише предузетништво. На овом изузетном конкурентном тржишту важно је који предузетник има бољу идеју, ко зна да је боље реализује."<sup>544</sup>

Насупрот овом схватању, постоји веровање како друштвено одговорно пословање предузећа може довести до неодговорног понашања у будућности.<sup>545</sup> Заговорници ове теорије друштвене одговорности сматрају како одговорна предузећа имају неку врсту акумулираног "моралног кредита" за касније неетичко понашање. Овоме иде у прилог схватање да је људска природа таква да се непрестано преиспитује сопствено понашање и балансира добро и лоше. Тако су нека истраживања показала како на сваких пет позитивних акција, долази једна негативна.<sup>546</sup> Постоје истраживања која показују како у многим земљама, након економске кризе 2008. године, степен поверења друштва у мултинационална предузећа није на задовољавајућем нивоу (испод 55%).<sup>547</sup> Предузећа нису успела да испуне сврху традиционалног концепта друштвено одговорног пословања према екстерним интересно-утицајним групама, те већина сматра како су предузећа грамзива и да се богате на рачун друштва.

У условима сложених слоцијалних, друштвених и културолоиошких односа чини се да су досадашње активности предузећа и владе на пољу друштвено одговорног пословања неефикасна. Изостаје креирање одрживе платформе за већу афирмацију дугорочног стратегијског приступа друштвено одговорном пословању. Отварају се многе дилеме у погледу улоге државе као стројера привредног развоја. У контексту ових изазова, потребан је иновативни модел подршке од стране државног сектора у решавању бројних друштвених проблема. Потребно је обезбедити делотворан социјални дијалог, интегрисање стратешких принципа у правни оквир, као и "усвајање закона који ће бити глобало применљиви."<sup>548</sup> Исправљањем аномалија у друштвеној

<sup>543</sup> Browne, J., Nuttall, R. (2013): "Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement", *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Co., March. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_integrated\\_external\\_engagement](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond_corporate_social_responsibility_integrated_external_engagement), преузето: 05.11.2014

<sup>544</sup> Trbović, I. (2011): "Домаћа предузећа и изазови глобалне конкуренције", 17. март, *ilijatrbovic.wordpress.com* [Blog]. Доступно на: <http://ilijatrbovic.wordpress.com/2011/03/17/gost-bloga-dr-dejan-dordevic/>, преузето: 06.11.2014.

<sup>545</sup> Ormiston, M. (2013): "Companies' CSR policies may be leading to corporate irresponsibility", *The Guardian*, 10. децембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/companies-csr-policies-corporate-irresponsibility-new-study>, преузето: 31.10.2014.

<sup>546</sup> Ibid.

<sup>547</sup> Porter, M., Kramer, M. (2006): "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, December, Vol. 84, No. 12, pp. 78–92. Према: Browne, J., Nuttall, R. (2013): *op. cit.*, pod 543.

<sup>548</sup> Фигар, Н. (2010): "Друштвена одговорност предузећа: Од неприхватања до интегрисања у пословну стратегију", *Теме - Часопис за друштвене науке*, Ниш: Економски факултет, Vol. 34, No. 2, str. 571.

свести и у законодавству, стварају се реалне претпоставке за успостављање функционалне тржишне економије. Овакав приступ захтева реконструисање улоге и задатка државног сектора који не сме имати алтернативу. Тамо где су државне институције слабе и где је разумевање политичке и пословне одговорности готово немогуће, питање је времена када ће неповољно деловати на економске и социјалне перформансе као и на целокупни привредни напредак.

Преиспитивање државних политика у областима на које утиче концепт друштвене одговорности, развијање свеобухватног плана активности везаног за овај концепт, имплементација акција и континуелно спровођење мониторинга, може даље утицати на стварање једног институционалног оквира за друштвено одговорно пословање. У циљу решавања таргетираних друштвених, економских и еколошких проблема, држава треба да примењује одређене законске регулативе. Ово се нарочито односи на пореске олакшице за донације и хуманитарни рад као и увођење система награђивања за изузетна остварења у овој области.

Друштвену одговорност треба посматрати као незаобилазну карактеристику процеса трансформације привредног система где невладине организације могу бити моћно средство имплементације концепта друштвене одговорности. Ово из разлога што невладин сектор захтева креирање консистентне платформе за дефинисање механизма у овој области. Успостављање дијалога и стратешких партнерстава са заинтересованим странама (невладиним организацијама, предузећима, академском заједницом, медијима итд.) имаће за резултат располагање свим ресурсима (извештајима, документима и анализама), неопходним за ефикасну имплементацију овог концепта. То је ефектан начин да се унапреди разумевање важности овог питања.

Због свега горе наведеног, јасно је да ни један тржишни актер не сноси појединачну одговорност за савремене друштвене проблеме.<sup>549</sup> Пословање сваке од интересних група последично креира тржишну реалност у којој се преплићу сложени друштвено-економски проблеми. У зависности од економских и друштвених токова и политичког миљеа, за подстицање и развој друштвено одговорног пословања неопходно је укључивање свих интересно-утицајних група – јавног, приватног и невладиног сектора.

Криза је указала на потребу проналажења решења које ће обезбедити подударање интереса предузећа и државе на микро и макро нивоу, што ће довести до оптималног нивоа друштвене одговорности.<sup>550</sup> Овакав интегрисани приступ друштвено одговорном пословању подразумева колаборацију предузећа, као организације која спроводи овај концепт, и државе која прати и контролише понашање предузећа.<sup>551</sup> То не значи занемаривање сопствених проблема већ подједнако фокусирање и на проблеме глобалних размера у циљу превазилажења социјалног гапа. Једино на тај начин може се одговорити изазовима и приликама које глобализација намеће.

---

<sup>549</sup> Ludescher, J., Mahsud, R. (2010): "Opening Pandora's Box Corporate Social Responsibility Exposed", *The Independent Review*, Vol. 15, No. 1, p. 128.

<sup>550</sup> Фигар, Н. (2010): *op. cit.*, под 548, стр. 571.

<sup>551</sup> *ibid.*

### 4.3. ОДНОС ПРЕДУЗЕЋА И ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

Динамично дејство фактора окружења је обележило почетак 21. века који се, може се рећи, темељи на недовољно артикулисаним потребама друштва, глобалним апострофирањем нееколошког начина пословања, прекомерној потрошњи као и деструктивној технолошкој револуцији. Зарад максимизирања профита, многа велика предузећа пословала су на друштвено неприхватљив начин. Током времена животна средина бива угрожена пословањем предузећа што резултира све већом количином отпада, токсичним емисијама у ваздуху и води, претераном употребом природних ресурса и све већом потрошњом енергије. Неминовно је окренути се размишљању, у ком правцу кренути како пословне активности не би биле супротстављене екологији.

Индустријска производња имала је за последицу нерационално трошење природних ресурса и масовно нарушавање баланса здравог екосистема не водећи рачуна о будућим генерацијама. Ако се има у виду да је животна средина извор снабдевања природним ресурсима предузећа неопходним за пословање, јасно је да треба посебну пажњу посветити овој области. Управо један од специфичних аспеката примене концепта друштвено одговорног пословања предузећа јесте заштита животне средине као пословни императив који захтева напор у успостављању баланса између остваривања профита и осигуравања услова за раст и развој у догледној будућности.

Покретањем друштвено еколошких пројеката има за циљ спречавање даљег настајања штете и ширења еколошких проблема што захтева одређене финансијске издатке. Тешка економска ситуација довела је до тога да већина предузећа не буде у могућности да има константна давања на годишњем нивоу. Интересантан је чланак који је објављен у престижном листу Индепендент (*The Independent*), у коме пише да смањење улагања у друштвено одговорно пословање у условима економске кризе директно угрожава опстанак предузећа.<sup>552</sup> Како се даље наводи, предузећа која штеде на овај начин нису се довољно посветила овом концепту, тј. нису идентификовала релевантне аспекте друштвене одговорности приликом израде стратешког плана развоја. Међутим није само криза изговор већ и недостатак свести о општем добру као и неизаинтересованост за овај проблем.

Међу предузећима постоји разлика у схватању значаја животне средине у зависности од развијености свести менаџмента предузећа и свих запослених о овом проблему. Имајући у виду наведено, важно је напоменути како је за животну средину веома важна свакодневна активност у правцу систематског планирања, мерења и унапређења. Иако мали, континуирани пројекти могу дати веће ефекте у односу на велике еколошке пројекте дисконтинуелног карактера.

---

<sup>552</sup> Wigley, A. (2011): "Can CSR weather the recessionary storms?", *The Independent*, 16. август. Доступно на: <http://www.independent.co.uk/news/business/sme/can-csr-weather-the-recessionary-storms-2338561.html>, преузето: 06.11.2014.

Док поједини аутори сматрају како је заштита животне средине друштвено одговорна активност предузећа која за последицу има само повећање трошкова пословања, постоје и они који сматрају да овакве иницијативе доводе до пораста економских перформанси предузећа.<sup>553</sup> Постоје аргументи који указују на тачност обе тврдње, али данас је јасно да се неодговорно пословање кажњава и не опрашта. Предузећа која не реагују касно и делују проактивно, могу искористити пословну прилику по основу утицаја који остварију на друштво, те на тај начин смањити ризик и трошкове, придобити верне потрошаче, изградити имиџ и остварити дугорочну финансијску успешност.<sup>554</sup> Ово је свакако много комплекснији задатак који укључује шире интересно-утицаје групе које могу придонети унапређењу еколошком квалитету живота. Поред подстицајних мера државе, грађани у оквиру својих могућности требају дати свој допринос активним учествовањем у акцијама чишћења, док невладин сектор треба да идентификује проблеме, преузме акције и координира активности.

Да ова тематика све више добија на значају, показују резултати истраживања које је спровела једна од највећих консултантских кућа Мекинзи (*McKinsey & Corporation Inc.*). Наиме, од 400 испитаника, међу којима су и директори водећих предузећа у свету, велика већина (чак 92%) се сложила како је заштита животне средине горући проблем 21. века.<sup>555</sup> У исто време, еколошки сензибилне групе воде рачуна о ефектима пословања предузећа користећи потрошачку моћ да утичу на понашање предузећа. Као одговор на ове промене, многа предузећа интегришу принципе еколошке одговорности у пословну стратегију предузећа.

Кроз стратегију заштите животне средине требају се идентификовати будући правци деловања предузећа у погледу еколошких перформанси пословања предузећа.<sup>556</sup> Стратегија управљања заштитом животне средине мора бити адекватно формулисана у циљу доприноса општем развоју друштва. С тим у вези, потребно је идентификовати и поставити еколошке циљеве, пратити ефекте њихове реализације уз константну ревизију учињеног и корекцију евентуалних неправилности. Проактивни приступ је неопходан, а подразумева напор који менаџмент предузећа предузима како би утицао на услове пословања и ефекте привређивања у будућности. Резултати се могу постићи ако се константно ради на унапређењу политике заштите животне средине уз минимизирање негативних утицаја, како на локалном тако и глобалном нивоу.

Џоел Маковер (*Joel Makower*), новинар и аутор бројних књига из области енвайронменталног лидерства, указује на другачије облике утицаја појединаца и

<sup>553</sup> О овоме види.: Schaltegger, S., Synnestvedt, T. (2001): *The forgotten link between "Green" and Economic Success - Environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance*, Centre for sustainability management, University of Lueneburg, p. 5.

<sup>554</sup> Ćatić-Kajtažović, E. (2009): "Neophodnost primene koncepta društvene odgovornosti preduzeća u Bosni i Hercegovini". U: *Zbornik radova sa Internacionalne konferencije "Kako upravljati u vremenu krize"*, Tuzla, 03. - 05. decembar, Tuzla: Ekonomski fakultet, str. 115.

<sup>555</sup> \*\*\* (1991): "The Corporative response to the environmental challenge: Summary Report", Amsterdam, Netherland: Mckinsey & Co. Према: Berry, M. A., Rondinelli, D. A. (1998): "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 2, p. 38.

<sup>556</sup> Krstić B., Vučić S. (2004): "Merenje ekoloških performansi preduzeća", *Ekonomске теме*, Vol.42, No. 4, str. 112.

предузећа на животну средину.<sup>557</sup> Наиме, аутор сматра како људи и предузећа често ураде пар симболичних ствари. Такав понашајни оквир укључује активности смањене употребе пластичних кеса од стране потрошача, донирање средстава предузећа у еколошке сврхе или реализовање појединих пројеката од стране невладиног сектора. На тај начин они осећају да су дали свој допринос друштву. Ово јесу добри гестови којима се показује да постоји освешћеност друштва о значају еколошких иницијатива. Међутим, решавање конкретних проблема захтева континуелне активности у дужем временском периоду јер се ефекти не могу тренутно осетити. Аутор даље наводи, како су највећи заокрет направили гиганти као што су Најк (*Nike*), Мекдоналдс (*McDonald's*) и Волмарт (*WallMart*), јер се и поред бројних критика држе свог еколошког курса како би одговорили изазовима које наведене прилике постављају пред њима. Они настоје очувати или остварити конкурентску предност усредсређивањем само на оне сегменте пословања у којима могу остварити водећу позицију уз прихватљиве трошкове.

Бројни фактори утичу на креирање повољног амбијента за заштиту животне средине. Међу значајнијим су: законска регулатива државе, културно наслеђе, понашање тржишта, делатност и величина предузећа и др.<sup>558</sup> Актери који имају највећи утицај у области очувања и унапређења животне средине јесу државни, пословни и невладин сектор. С тим у вези, треба уложити напор у смеру коришћења синергетских ефеката њихове сарадње у циљу изналажења нових решења за еколошке проблеме. Услов који се мора испунити и од кога све почиње јесте стабилност институција задужених за доношење и примену прописа и стратегија за заштиту животне средине. Држава треба да подржава кад год је у могућности пројекте заштите животне средине. Амерички председник Барак Обама, залагао се за заштиту животне средине обезбедивши разне подстицајне мере и инструменте којима се утицало на финансирање нових алтернативних извора енергије и зелене технологије.<sup>559</sup> Обама наводи како: “Не постоји јединствени корак који може да измени ефекат климатских промена. Међутим, кад је у питању свет који остављамо својој деци, дугујемо им да учинимо све што можемо”<sup>560</sup>, додаје он.

Мекдоналдс (*McDonald's*), се недавно прикључио глобалној иницијативи “Алијанса кишних шума” (*Rain Forest Alliance*). Наиме, њихови ресторани нуде кафу која потиче са еколошких фарми, а у оквиру којих се поштују сви еколошки стандарди производње.<sup>561</sup> Конзумирањем кафе овог прехранбеног ланца ресторана потрошачи дају своју подршку заштити животне средине. Како тврди Рајнер Хангстман (*Reiner Hengstmann*), директор задужен за глобални ланац испоруке светског произвођача спортске опреме Пума (*Puma*), раније се није много водило рачуна о животној средини и еколошким стандардима.<sup>562</sup> Зато је 2010. године Пума покренула пројекат подизања

<sup>557</sup> Gunther, S. (2012): “Why Joel Makower Is Optimistic About The Future Of Green Business”, *Forbes Magazine*, 03. мај. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/eco-nomics/2012/03/05/why-is-joel-makower-optimistic-about-the-future-of-green-business/>, преузето: 17.10.2014.

<sup>558</sup> Ibid.

<sup>559</sup> Smart kolektiv (2009): *Volontiranje zaposlenih*, Beograd : Smart kolektiv, No.2, str.28.

<sup>560</sup> <http://www.ekologija.rs/obama-najavio-mere-protiv-klimatskih-promena>, преузето: 22.10.2014.

<sup>561</sup> <http://mcdonalds.rs/zastita-zivotne-sredine-i-rain-forest-alliance/>, преузето: 19.10.2014.

<sup>562</sup> Beker, A., Ivanović, I. (2013): *op. cit.*, pod 374.

еколошке свести, те данас пакује спортску опрему у биоразградивим кутијама и престаје са употребом пластичних кеса.<sup>563</sup>

Да је утицај невладиног сектора значајан у овој области потврђује извештај Гринписа (*Greenpeace*) о токсичним отровима који су пронађени у одећи светски реномираних произвођача текстилне одеће и обуће међу којима су: Зара, Најк (*Nike*), Манго, Бенетон (*Benneton*), Викротиа сикрет (*Vistoria's Secret*), ХиМ (*H&M*) и други.<sup>564</sup> Услед све веће глобалне конкуренције и притисака модне индустрије, а у намери да се понуди широки дијапазон одевних предмета по нижој конкурентној цени, ове модне куће селе своју производњу у земљама у развоју. Овде су су закони којима се штити животна средина и права радника најчешће веома слаби. Од свих поменутих трговинских ланаца једино се огласила Зара. Ово предузеће се том приликом обавезало да ће најкасније до 2020. године уклонити све токсичне материје из својих производа. Остале модне куће нису дале свој коментар.

О томе како је неопходно залагање за еколошку филозофију пословања, довољно говори коментар Пола Полмана (*Paul Polman*), директора Унилевера: "Касно је за песимизам".<sup>565</sup> Деградација животне средине директно угрожава привредне и друштвене активности. У интересу сваког предузећа је да обликује своје свакодневне друштвено еколошке активности, те на тај начин осваја нове правце будућег развоја. Тако је француско предузеће Вител (*Vittel*), водећи произвођач флаширане природне изворске воде, осамдесетих година имало проблем са загађењем извора од стране локалних пољопривредника.<sup>566</sup> Ово предузеће било је принуђено да пречишћава воду и тиме изгуби право натписа "природна изворска вода". Стога је Вител спровео пројекат пружања финансијске и стручне помоћи пољопривредницима у циљу пошумљавања сливова извора и смањења употребе пестицида у том крају.

Еколошко одговорно пословање подразумева превазилажење минималних стандарда у овој области пословања, промену начина пословања и размишљања у целокупном животном циклусу производа од развоја па до његовог потпуног уништења, достављање еколошких извештаја о производима који после употребе постају посебни токови отпада (гуме, батерије или акумулатори, производи који садрже азбест). Циљ је да се ублаже негативне импликације пословног процеса на околину.

Данас је све израженија еколошка димензија пословања предузећа која се огледа кроз:<sup>567</sup>

- заштиту животне средине уз економичан начин пословања,

<sup>563</sup> \*\*\* (2012): "Puma postaje ekološki svesna", *Eko kuće*, 10. октобар. Доступно на: <http://www.ekokuce.com/vesti/proizvodi/puma-postaje-ekoloski-svesna>, преузето: 19.10.2014.

<sup>564</sup> <http://www.politika.rs/rubrike/spektar/zivot-i-stil/Mnogo-zrtava-firmirane-odece.lt.html> преузето: 19.10.2014.

<sup>565</sup> Heywood, S., Smet, A., Webb, A. (2014): *op. cit.*, pod 516.

<sup>566</sup> Smart kolektiv (2009): *op. cit.*, pod 559, str. 24.

<sup>567</sup> Jeleča, A. (2008): "Eko-kontroling u svetlu društvene odgovornosti". U: *XI Internacionalni simpozijum SymOrg "Menadžment i društvena odgovornost"*, Beograd, 10-13. septembar, Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 3.

- рационалну употребу енергије и материјала,
- вођење рачуна о употреби природних ресурса,
- остваривање боље репутације предузећа а тиме и веће конкурентске способности,
- ефикасно доношење еколошких одлука,
- транспарентно пословање према свим интерено-утицајним групама,
- развој и имплементацију политика и мера за очување животне средине,
- постизање конкурентности на основу великог броја еколошких производа и услуга.

Осим бриге о заштити животне средине, многа предузећа су се прикључила кампањи против тестирања животиња у козметичке сврхе. Тако се Боди шоп (*Body Shop*) придружио напорима невладине организације Круелти фри интернешнал (*Cruelty Free Internationale*), да се поштује политика производње којом се не угрожава животињски свет.<sup>568</sup> Наиме, након свих ових година Европски Парламент је донео одлуку о забрани тестирања која је ступила на снагу марта 2013. године. С тим у вези, Пол Мекгриви (*Paul McGreevy*), један од директора Бодишопа, изјавио је: “Ово је велики успех за Европу и на самом смо кораку до испуњења циља. Будућност лепоте мора бити ослободјена од суровости. “

Будући успех предузећа је неизванан ако се имају у виду само финансијске перформансе предузећа. Неопходно је напустити постојећу пословну филозофију и прихватити нове пословне реалности у којима се предузеће мора поставити у новој светлијој улози, добитно орјентисаног тржишног субјекта. Предузеће мора прихватити нови модел пословања који је у складу са његовом тренутном ситуацијом у којој се налази, што није лак задатак у условима нестабилности тржишне привреде. С тим у вези, неки аутори дефинишу модел “нијанси зеленог”, који се састоји од четири нивоа еколошке осетљивости и одговорности менаџмента.<sup>569</sup> Прва нијанса светлоселене је законски приступ који карактерише низак ниво еколошке одговорности предузећа. Овде се еколошка одговорност предузећа посматра у оквиру постојећих законских обавеза. Други, тржишни приступ подразумева виши ниво еколошке свести менаџмента који настоји остварити конкурентску предност по основу еколошке одговорности у пословању. Тиме су предузећа усмерена на еколошке преференце потрошача. Трећи приступ се ослања на могућност постизања конкурентске предности задовољењем еколошких захтева кључних интересно-утицајних група. Последњу, тамнозелену нијансу модела заговарају они менаџери који су у потпуности окренути концепту еколошке одговорности, новој парадигми пословања као и креирању додатне вредности захваљујући иновацијама у технологији (не нарушавајући при том еколошку равнотежу).

<sup>568</sup> <http://www.crueltyfreeinternational.org/en/the-solution/animal-testing-for-cosmetics-in-europe-finally-set-to-end>, преузето: 19.10.2014.

<sup>569</sup> Freeman, E., York, J., Stewart, L. (2008): "Environment, Ethics, and Business", *Business Roundtable*, Charlottesville, VA: Institute for Corporate Ethics, p. 12.

Проблем загађења животне средине актуелан је већ последњих 40 година.<sup>570</sup> Природни ресурси јесу обновљиви али их људи троше брже од времена потребног за њихову регенерацију. Нафта и гас се регенеришу врло споро (потребно је неколико милиона година), те се сматрају необновљивим ресурсима за разлику од енергије сунца и ветра који су недовољно искоришћени.<sup>571</sup> Стога је једно од решења глобално трагање за могућностима и ресурсима. Остаје отворено питање: Да ли заиста постоји разлог за забринутост? Ово из разлога што савремени свет одликује револуционарним напредаком науке и технологије а тиме и могућност креирања нових пословних ресурса.

Тренутна економска ситуација пред менаџмент предузећа поставља веома озбиљан задатак - "супституисање скупљих сировина јефтинијим, тј. сировина добијених из процеса рециклаже и уштедама у енергији."<sup>572</sup> Данас се отварају многе могућности за уштеду као и сарадњу са оним интересним странама са којима се може доћи до заједничких решења за одређене проблеме у области животне средине. У данашње време афирмишу се мреже преко којих се остварују партнерства и проширује сарадња између предузећа.<sup>573</sup> На тај начин остварује се размена информација, реализују се заједнички друштвено одговорни циљеви и пружа се помоћ у извештавању и информисању јавности о предузетим активностима. Ови проблеми тичу се како развијених тако и неразвијених земаља. Ипак, предузећа која су способна да овакве проблеме контролишу и делимично решавају, могу рачунати на пословне резултате у дужем року. Наведено указује на то да се може створити нови друштвени амбијент у коме се побољшање угледа предузећа доводи у вези са друштвено одговорним активностима које оно предузима.

---

<sup>570</sup> Uecker-Mercado, H., Walker, M. (2012): "The Value of Environmental Social Responsibility to Facility Managers: Revealing the Perceptions and Motives for Adopting ESR", *Journal of Business Ethics*, Vol. 110, No. 3, p. 271.

<sup>571</sup> Smart kolektiv (2009): *op. cit.*, pod 559, str.22.

<sup>572</sup> Muminović, S., Pavlović, V. (2011): "Uticaј koncepta društveno odgovornog ponašanja na rentabilnost kompanija", *Industrija*, Beograd: Ekonomski Institut, Januar-Mart, No. 1, str. 44.

<sup>573</sup> Фигар, Н. (2010): *op. cit.*, под 548, стр. 580.



"Ако сваки дан вежбате, сигурно ћете изгледати боље, осећаћете се боље и на крају, живећете дуже. Сличну корист имаће сва предузећа која одлуче да се прикључе друштвеној одговорности. Предузећа ће изгледати боље својим потенцијалним купцима, инвеститорима, медијима. Њихови запослени радници, власници и чланови управе осећаће се боље. А многа предузећа тврде да предузећа са добром репутацијом у друштвеној одговорности - опстају дуже на тржишту." Филип Котлер (*Phillip Kotler*)

"Ако желиш изградити брод, не вичи на људе да довлаче грађу, не наређуј како да расподеле посао и не пожуреј их. Уместо тога научи их како да жуде за непрегледним и бескрајним морским просторима."

Антоан де Сент Екзипери  
(*Antoan de Sent-Egziperi*)

"Све што је неопходно да снаге зла освоје свет, јесте да добри људи не чине ништа."

Едмунд Берк (*Edmund Burke*)

## 5. ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНЕ АКТИВНОСТИ САВРЕМЕНОГ ПРЕДУЗЕЋА

Имплементација концепта друштвене одговорности предузећа подразумева адекватно планирање, усмеравање и контролу одговарајућих друштвених активности. У питању су друштвено одговорне активности које предузећа спроводе како би подржале изабране друштвене циљеве.<sup>574</sup> На тај начин, менаџмент предузећа реализује друштвено одговорне стратешке планове предузећа. Потпуно разумевање ових активности на свим организационим нивоима, њихова доследна примена као и побољшање организационих процедура може довести до континуираног испоручивања вредности за изабрану циљну групу.

Традиционалне друштвено одговорне активности најчешће су подразумевале одређени износ средстава намењен донацијама што већем броју организација. Овај износ углавном је био условљен величином оствареног прихода предузећа. На тај начин су даље обавезе предузећа престајале. Није се улагао додатни труд у разматрању начина коришћења донираних средстава.<sup>575</sup> Приликом избора друштвеног циља који ће се подржати, предузеће се руководило правилом “што је могуће лакше учини нешто добро”, што се сводило на настојање да се “једноставно испише чек“ и реши проблем.<sup>576</sup> Предузећа су избегавала ангажовање у решавању крупних и важних друштвених проблема (попут, рецимо сиде), због уверења да ће се њима бавити државне или непрофитне организације.

Деведесетих година прошлог века, предузећа су почела мењати своју пословну филозофију. Све већа пажња поклањала се савременом моделу друштвене одговорности који подразумева један нови стратегијски приступ. То значи да се пажљиво дефинишу друштвени циљеви који ће се подржати (избор друштвених циљева који су повезани са производом предузећа или тржиштем према коме је предузеће усмерено). Кроз нови модел постепено се формулишу програми друштвено одговорног пословања и начин на који ће се они спроводити и процењивати. Предузећа се све више укључују у подржавање друштвених циљева, не само кроз донаторство већ и по основу дугорочног ангажовања стручног знања и вештина, технологије идр.

Данас менаџменту предузећа стоје на располагању бројне друштвено одговорне активности које могу користити. Ипак, потребно је одредити се за оне које су у складу са дефинисаним циљевима пословања. У супротном би се предузећа суочавала са губитком финансијских средстава.

---

<sup>574</sup> Veljković, D., Petrović, D. (2009): "Korporativna društvena odgovornost i značaj njene promocije", *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Vol. 41, No. 1, str. 36.

<sup>575</sup> Kanter, R. (1999): "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 3, p. 123.

<sup>576</sup> *Ibid.*, p. 132.

Примена одговарајућих принципа омогућава да се изабрани друштвени циљеви предузећа ефикасније реализују.<sup>577</sup> Тако први принцип подразумева да се обезбеди дугорочно друштвено одговорно пословање предузећа. С тим у вези, избор друштвених циљевима које ће предузеће подржати је повезан са очекиваним променама на тржишту. Потребно је да менаџмент предузећа прати, анализира и реагује на промене и трендове у окружењу.<sup>578</sup> Сврха ове анализе је да се њоме дефинише интензитет дејства актуелних промена и процени да ли представљају могућност-шансу или опасност-ограничење. Приликом избора друштвених активности, пожељно је да предузеће обезбеди информације о актуелним потребама друштвене заједнице и то по могућству од самих руководилаца заједнице или других интересно-утицајних група.<sup>579</sup>

Други принцип подразумева развијање компетенција неопходних за реаговање предузећа на захтеве друштва. Намера је да се максимизирају користи од доприноса које предузеће пружа друштву. Усаглашавање стратегијских циљева предузећа и изабраних друштвених активности, представља посебан принцип. Избор друштвено одговорних активности, може се рећи, представља својеврстан начин утицаја и прилагођавања предузећа циљним тржиштима. Предузећа која направе добар избор и чије су иницијативе проактивне, усредсређене и интегрисане са стратегијом предузећа могу се издвојити у конкуренцији и напредовати. С тим у вези, према Портеру и Крејмеру, права друштвено одговорна стратегија је “она која демонстрира конвергенцију економских и друштвених циљева.”<sup>580</sup> Многе друштвено одговорне активности су дефинисане у стратешким плановима предузећа и тиме повезане са дугорочним циљевима предузећа.<sup>581</sup>

За реализацију друштвених активности, треба обезбедити одређене услове: адекватну организациону структуру; ангажовање стручних кадрова; мотивисаност за обављање друштвено одговорних активности; адекватан систем стимулисања и награђивања; тимски рад; развијеност информационих система; орјентисаност предузећа на ефективност, а не само на ефикасност пословања; као и инкорпорирање друштвено одговорне стратегије у дугорочну пословну стратегију предузећа. Како би се дошло до жељеног стања и учврстила позиција предузећа која промовишу одговорно пословање на тржишти, потребно је едуковати менаџмент предузећа али и све запослене у овој области. Стога, потребна је преданост свих учесника у пословању као и изграђен позитиван став о активностима усмереним ка промени друштва.

Котлер и Ли (*Kotler, Lee*), предлажу шест друштвено одговорних активности, које ће се појаснити у наставку рада, а међу којима су<sup>582</sup>:

#### 1. Промовисање друштвених циљева предузећа,

<sup>577</sup> Pearce, J. A., Doh, J. P. (2005): “The High Impact of Collaborative Social Initiatives”, *Sloan Management Review*, 15. април. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-high-impact-of-collaborative-social-initiatives>, преузето: 25.04.2014.

<sup>578</sup> Sunil, K., Minal, G. (2002): *Corporate social responsibility as win-win strategy*, Babasaheb Gawde Institute Of Management Studies, p. 4. Доступно на: [http://www.mmbgims.com/docs/full\\_paper/9\\_Minal\\_pp.pdf](http://www.mmbgims.com/docs/full_paper/9_Minal_pp.pdf), преузето: 14.02.2014.

<sup>579</sup> Ibid.

<sup>580</sup> Ibid., p. 101.

<sup>581</sup> Hess, D., Rogovsky, N., Dunfee, T. (2002): “The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate social initiatives”, *California Management Review*, Vol. 44, No. 2, p. 110.

<sup>582</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *Korporativna društvena odgovornost – Učiniti najbolje za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, (prevod) Hesperija, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 28-30.

2. Маркетинг повезан са друштвеним циљевима,
3. Корпоративни друштвени маркетинг,
4. Корпоративна филантропија,
5. Волонтерски рад за заједницу,
6. Друштвено одговорна пословна пракса.

Аутори истичу како је ангажовање предузећа у овој области пословања искључиво добровољно. Мада постоје сличности међу овим активностима (на пример, слични циљеви које оне подржавају, партнерства у која улазе и комуникациони канали које користе), свака од њих је због неке карактеристике посебна. Избором неких од друштвено одговорних активности, предузећа се укључују у решавање неких од проблема друштвене заједнице у којој послују.<sup>583</sup> Учешће предузећа у решавање друштвених проблема, сматрају аутори, изгледа добро у очима потенцијалних потрошача, инвеститора, финансијских аналитичара и пословних партнера, у годишњим извештајима предузећа и у средствима информисања. На Слици 6. дат је кратки опис друштвених активности и њихова примена у предузећу Мекдоналдс.<sup>584</sup>

Слика 6. Примери друштвено одговорног комуницирања предузећа Мекдоналдс

Предузеће	Промовисање друштвеног циља	Маркетинг повезан с друштвеним циљем	Друштвени маркетинг	Корпоративна филантропија	Волонтерски рад за заједницу	Друштвено одговорне пословне праксе
Опис	Подршка друштвеним циљевима преко промоција које јачају свест, помажу у прикупљању средстава и подстичу волонтерски рад	Поклањање извесног процента од прихода за одређени циљ, на основу продаје производа	Подршка предузећима за промену понашања	Давање директних прилога некој хуманитарној организацији или за неки друштвени циљ	Пружање волонтерских услуга заједници	Дискреционо усвајање и спровођење пословних пракси и инвестиција које подржавају друштвене циљеве
Примена	Мекдоналдс је спонзорисао програм "Омладински камп" на Олимпијским играма 2000. у Сиднеју	На Светски дан детета, 20. новембра 2002. Мекдоналдс је издвојио један долар од продаје "биг мека" и још неких производа у корист фондова намењених деци	Мекдоналдс промовише благовремену вакцинацију деце	'Кућа Роналд Мекдоналд' нуди смештај породицама чија су деца озбиљно болесна	Мекдоналдс је испоручивао оброке свима који су 11. септембра пружали помоћ на месту несреће	Мекдоналдс се преорјентисао на коришћење мањих количина амбалаже, односно амбалаже произведене од рециклираног материјала

Котлер, Ф., Ли, Н. (2007): *Корпоративна друштвена одговорност – Учинити најбоље за своју компанију и за изабрани друштвени циљ*, (превод) Хесперија, Београд: Економски факултет, стр. 46.

<sup>583</sup> Veljković, D., Petrović, D. (2010): *op. cit.*, pod 574, str. 36.

<sup>584</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *op. cit.*, pod 582, str. 46.

Успешна институционализација друштвено одговорне праксе подразумева усвајање нових модела пословног размишљања. Потребно је посветити пажњу новим процесима организационог учења којим ће се развијати односи сарадње са друштвом. Јачањем спреге између организације и окружења, може се створити пословни амбијент који ће посебно пажњу посветити одговорном пословању. На тај начин може се побољшати свеукупни финансијски учинак предузећа.

Неки аутори, као најчешће разлоге неуспеха друштвено одговорних активности наводе следеће<sup>585</sup>:

1. Менаџери предузећа усвајају друштвено одговорне активности конкурената без јасно утврђених циљева које њима желе остварити. Оваква ситуација често се дешава у области информационих технологија. Наиме, успешност нових достигнућа подразумева претходну детаљну анализу утицаја нових алата пословања на радне операције у предузећу као и едукацију запослених. Дакле, врло је важно сагледати које су користи од примене нових процеса и како ће се одразити на постојеће активности у предузећу.

2. Већина друштвено одговорних активности уводе се у пословање предузећа постепено. То даље значи да свака нова активност захтева додатно ангажовање запослених у процесу рада. Запослени често немају времена или нису довољно мотивисани да експериментишу и науче нове пословне процесе. Поред тога, нови пословни процеси у предузећу постају добро устројени тек када њиме овладају већи број запослених у предузећу.

3. Предузећа очекују од ових активности финансијски повраћај уложених средстава иако је врло тешко идентификовати финансијске перформансе друштвених активности. Праћање финансијских параметара у овој области захтева сложене прорачуне што представља додатне отежавајуће околности.

Последњих година улога друштвено одговорних активности расте у постизању конкурентске предности. Међутим, Карл Вајлдинг (*Karl Wilding*), шеф истраживачког пројекта Националног савета волонтерских организација (*National Council for Voluntary Organisations (NCVO)*), сматра да иако поједина предузећа озбиљно схватају своју друштвено одговорну улогу, већина њих и даље посматра друштвено одговорне активности као трошак предузећа а не као могућност коју треба искористити.<sup>586</sup> Овде треба имати на уму истраживања која показују како потрошачи испољавају велику подозривост и опрезност према стварним намерама предузећа. Тако британски лидер у истраживању тржишта и јавног мњења Мори, показује да свега 15% британске популације верује да су предузећа искрена у вези свог друштвено одговорног пословања.<sup>587</sup>

Јавност дакле, може имати важну улогу у стигматизацији предузећа. Британски министар друштвено одговорног пословања, Најџел Грифит (*Nigel Griffiths*), сматра како је јавно мњење веома важан репер напретка и снажан покретач промена, те да

<sup>585</sup> Kane, C. G. (2013): "Why Social Business Initiatives Fail", *MitSloan Management Review*, 07. октобар. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/why-social-business-initiatives-fail/>, преузето: 25.04.2014.

<sup>586</sup> Armstrong, M. (2004): "Top 100 Firms Give Less Than 1% of Profits to Charity", *The Guardian*, 08. новембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/society/2004/nov/08/ethicalbusiness.money>, преузето: 27.04.2014.

<sup>587</sup> Ibid.

предузећа требају детаљно извештавати јавност и вршити евалуацију учињеног.<sup>588</sup> Како “морално тржиште” постаје све више софистицирано, тако друштвено одговорне активности предузећа све више добијају на значају.<sup>589</sup> Стога, треба бити врло опрезан приликом избора и имплементације друштвено одговорних активности и не посматрати ове иницијативе као једноставан начин изградње позитивне репутације предузећа.<sup>590</sup>

Због учесталости промена глобалне економије и све јаче конкуренције, процес планирања, увођења и имплементације друштвено одговорних активности захтева истрајност, креативност и проницљивост. У пракси се ове активности могу користити самостално или у комбинацији са осталим друштвено одговорним активностима предузећа, чиме се повећава могућност постизања жељеног циља.<sup>591</sup> Свака активност има своје предности и недостатке. Самим тим, менаџмент предузећа треба претходно да изврши детаљну анализу њихове примене на стратешком, тактичком и оперативном нивоу.

Оно што је добро пословно решење за једно предузеће не значи *ipso facto* да ће дати исте пословне резултате другим пословним организацијама. Ове активности треба прилагодити сопственим могућностима и актуелним потребама друштва. На тај начин, стратегија пружања користи друштву уз истовремено постизање пословне изврности може довести до конкурентске предности. Имплицитним се сматра закључак професора Милосављевића да успешност сваке од активности подразумева озбиљност и посвећеност у њиховој примени, као уосталом и код других пословних функција у предузећу.<sup>592</sup>

## 5.1. ПРОМОВИСАЊЕ ДРУШТВЕНИХ ЦИЉЕВА ПРЕДУЗЕЋА

Промоција је најмоћнији инструмент пословне комуникације којом се жељена порука преноси одређеној циљној групи.<sup>593</sup> Како би промоција за предузеће представљала инвестицију а не трошак, потребно је да порука произилази из претходно пажљиво донетих одлука везаних за циљно тржиште. Као једна од најчешће заступљених друштвено одговорних активности преузећа, промовисање друштвених циљева (*Cause Promotion ili Cause Marketing*) подразумева обезбеђење средстава, прилога у природи или других ресурса предузећа потребних за јачање свести о неком друштвеном циљу, или буђење заинтересованости за њега, у циљу прикупљања прилога или учешће волонтера како би се помогло у решавању друштвеног проблема.<sup>594</sup> Кључна карактеристика ове активности је сугестивна комуникацијама у

<sup>588</sup> Ibid.

<sup>589</sup> О овоме види: Hess, D., Rogovsky, N., Dunfee, T. (2002): *op. cit.*, pod 581, p. 114.

<sup>590</sup> Ibid.

<sup>591</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *op.cit.*, pod 582, str. 46.

<sup>592</sup> Milosavljević, M. (2012): *op.cit.*, pod 222, str. 178.

<sup>593</sup> Kotler, F. (2003): *op.cit.*, pod 111, str. 134.

<sup>594</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *op.cit.*, pod 582, str. 57.

циљу развијања свести и буђења заинтересованости за неки друштвени проблем или привлачења потенцијалних донатора како би дали прилоге.<sup>595</sup>

Успешне кампање заснивају се на јасно дефинисаним циљним групама, коришћењу интелектуалне и креативне енергије менаџмента као и избору правих медијских канала. Двосмерна комуникација у виду размене информација између предузећа и тржишта може имати значајну улогу у промени свести циљне групе. Добра реклама се дизајнира да привуче пажњу потрошача и остане запамћена дуже време. То је управо оно што је у промовисању друштвених циљева потребно.<sup>596</sup> Према томе, као и код комерцијалног маркетинга и овде је циљ досегнути до срца циљне групе, јер како многе студије показују, емоције могу имати снажан утицај на дугутрајано памћење.

Данас водећа предузећа на тржишту базирају своју стратегију на одрживом развоју, интуитивној орјентацији према окружењу као и тржишној диференцијацији која је све више предуслов тржишног успеха. Промотивна кампања представља пословни инструмент предузећа којим се комбинују унутрашњи ресурси са информацијама које се добијају из окружења. Промотивне кампање предузећа које се односе на друштвено одговорне активности, прилагођавају се специфичностима циљног тржишта. Развој и примена различитих комуникационих канала намеће се као императив опстанка.

Котлер и Ли указују на растући значај комуникација преко којих ће се усмеравати активности у вези са промоцијом друштвених циљева. Овде се имају у виду брошуре и други штампани едукативни материјал, мејлинг листе, манифестације, оглашавање у новинама и на веб страницама као и све што је праћено логом и слоганима самог друштвеног циља.<sup>597</sup> Кампање које се односе на промовисање друштвених циљева подразумевају укљученост запослених, поруке на етикетама производа и коришћење простора у трговинама на мало. Коришћењем различитих комуникационих канала, ова активност представља агилно ангажовање предузећа на изгардњи конкурентске предности.

Оно што ову активност разликује од осталих друштвених активности предузећа је акценат на промотивним стратегијама. На тај начин се изабрани друштвени циљеви предузећа чине транспарентним широј јавности. Као остале специфичности ове активности могу се навести следеће.<sup>598</sup>

- Прилози и помоћ друштвеној заједници нису везани за продају одређених производа предузећа;
- Фокус није на промени понашања запослених у предузећу већ указивање на значај избора и реализације друштвених циљева и њиховог прихватање од стране запослених;
- Иако се ослања на волонтерски рад запослених, ова активност захтева и учешће у изради и дистрибуцији промотивног материјала;

<sup>595</sup> Ibid.

<sup>596</sup> <http://www.boredpanda.com/powerful-social-advertisements/>, преузето: 30.05.2014.

<sup>597</sup> О овоме упор.: Kotler, F., Li, N. (2007): *op.cit.*, pod 582, str. 76-79.

<sup>598</sup> Ibid., str. 58.

- Циљне групе на које се делује овом активношћу се налазе изван организације, па се разликује од друштвено одговорне пословне праксе која се фокусира на интерном деловању.

Према чланку објављеном на *entrepreneur.com*, приликом израде планова за промовисање неког друштвеног циља, маркетингери требају:<sup>599</sup>

- Изабрати друштвени проблем који ће допрети до срца запослених, јер ова активност без њихове посвећености представља лошу инвестицију.

- Изабрати друштвени проблем које се може повезати са производним асортиманом и вредностима предузећа. Тако се у оквиру музичког фестивала Егзит<sup>600</sup> (*EXIT*) који се сваке године одржава у Новом Саду, организује трибина где се промовишу праве вредности међу младим људима.<sup>601</sup>

- Дати више од исписаног чека.

- Успоставити нове моделе сарадње коришћењем заједничких комуникативних и промотивних стратегија. На тај начин се хармонизују односи предузећа и изабране непофитне организације, те се остварује жељено *win-win* решење. Интересантан је пројекат покренут 2007. године у Србији под називом "Центрифуга", у организацији Ерсте Банке и Балканског фонда за локалне иницијативе (*BCIF*).<sup>602</sup> Циљ овог пројекта је укључивање младих у области културно-креативног стваралаштва у својим локалним срединама и подизање свести о културном активизму који ће њиховим ангажовањем унапредити локалну заједницу у којој живе.

- Потребно је комуницирати добру пословну праксу јер у супротном нико неће сазнати о посвећености предузећа, што се у крајњој инстанци може негативно одразити на продају и лојалност потрошача.

Успешност ове друштвене активности је већа уколико предузеће успостави чврсте партнерске односе са непрофитном организацијом која се залаже за исте вредности. Улога непрофитног сектора овде долази до изражаја, с обзиром да располаже вредним искуством у овој области. Искуство овде представља значајни фактор успеха који се максимално мора респектовати. Тако је Проктор и Гембл (*Procter & Gamble*) остварио сарадњу са Америчким друштвом дерматолога у борби против рака коже. Пантен (*Pantene*), бренд производа за негу косе који припада Проктор и Гемблу, је покренуо акцију којом се подстичу потрошачи да донирају косу. Од ње се праве перике за оболеле од рака који су изгубили косу приликом хемотерапије.<sup>603</sup>

За успешно реализовање ове активности неопходно је пажљиво изабрати друштвени проблем. Тако је Бритиш ервејз (*British Airways*) дошао на идеју да у корист

<sup>599</sup>Gordon, K. T. (2013): "Cause Marketing Matters to Consumers", *Entrepreneur*. Доступно на: <http://www.entrepreneur.com/article/197820>, преузето: 29.05.2014.

<sup>600</sup> Егзит фестивал је пројекат невладине организације делимично финансиран од стране Министарства финансија Републике Србије. О овоме види.: [http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2006&mm=11&dd=09&nav\\_id=219325](http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2006&mm=11&dd=09&nav_id=219325), преузето: 30.05.2015.

<sup>601</sup> *Egzit promoviše pozitivne uzore mladima*. Доступно на: [http://www.rtv.rs/sr\\_lat/vojvodina/novi-sad/egzit-promovise-pozitivne-uzore-mladima\\_407213.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3ARtvSveVesti+%28RTV+poslednje+vesti%29](http://www.rtv.rs/sr_lat/vojvodina/novi-sad/egzit-promovise-pozitivne-uzore-mladima_407213.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3ARtvSveVesti+%28RTV+poslednje+vesti%29), преузето: 09.07.2014.

<sup>602</sup> О овоме види: Smart kolektiv (2009): *Vesti kompanija članica*, Beograd: Smart kolektiv, No. 2, str. 20.

<sup>603</sup> О овоме види: <http://www.hairfoundation.org/blog/tag/pantenes-beautiful-lengths/>, преузето: 19.07.2014.



УНИЦЕФ-а сакупља непотребан ситан новац који је путницима остао у страниј валути.<sup>604</sup> Програм под називом "Крупна корист од ситних пара" (*Change for Good*), подразумева сакупљање новца у ковертама остављеним на седишту авиона. На тај начин је до 2002. године прикупљено око 31 милион америчких долара за УНИЦЕФ пројекте широм света. По угледу на ову пројектну активност, од 2010. године у организацији фонда Ана и Владе Дивац, на аеродрому Никола Тесла у Београду, путници могу оставити ситниш у означеним кутијама и на тај начин подржати акцију "Можеш и Ти".<sup>605</sup>

Као последица све веће забринутости од последица глобалног загревања, у Аустралији је 2007. године започела кампања "Сат за нашу планету" (*Earth Hour*), која почива на идеји да свако може дати свој допринос у спасавању планете.<sup>606</sup> Акција је прихваћена широм света, те је 2012. године више од 6.950 градова угасило светло на један сат. Хуманитарна организација предузећа Петсмарт (*PetsMart*), је северноамеричка највећа продавница кућних љубимаца која се одлучила да не продаје више мачке и псе већ да преусмери своју делатност и организује центар за усвајање кућних љубимаца који су без дома.<sup>607</sup> Ова непрофитна организација је реализовала бројне програме спасавања животиња, омогућила подизање свести о здрављу животиња и промовисала здраве односе између људи и животиња. До 2010. године, успела је да сакупи око 134 милиона долара за подршку животиња и спасила живот више од 4,5 милиона животиња.

Ланац мексичке хране Чипотл (*Chipotle*), производи храну безбедну по здравље људи под слоганом "Храна са интегритетом", уз максимално поштовање и очување животне средине.<sup>608</sup> Чипотл једном годишње организује "зелени дан" када се одржава музичка манифестација у циљу едукације потрошача о здравој исхрани. Поред тога, позивају се потрошачи да купују храну по сниженој цени при чему се део тог новца улаже у кампању "Революционарна исхрана Џејмија Оливера" (*Jamie Oliver*), најпознатијег британског куvara, који се залаже за здрав начин исхране код куће, у школама и у ресторанима широм Америке.

У зависности од финансијских средстава којима предузеће располаже и развијености маркетинг сектора предузећа (иновација у пословним и маркетинг моделима), зависи и реализација многих друштвених активности. То је поступак који захтева време потребно за тестирање тржишта. Ово из разлога како би се добили жељени одговори који ће у коначном дати ваљану одлуку. Потребно је релевантно знање за доношење квалитетних одлука и додатна улагања у истраживање нових тржишних решења.<sup>609</sup> Успешну друштвену активности у вези са промовисањем друштвеног циља карактерише позитиван став менаџера о њеном значају за предузеће. Потребно је и залагање за примену нових приступа који стимулишу и унапређују

<sup>604</sup>Kotler, F., Li, N. (2007): *op.cit.*, pod 582, str. 69-70.

<sup>605</sup><http://www.fondacijadivac.org/Razvoj-filantropije/147/Donirajte-svoj-sitnis.shtml>, преузето: 01.07.2014.

<sup>606</sup><http://www.earthhour.org/>, преузето: 27.05.2014.

<sup>607</sup><http://www.fastcompany.com/1842562/3-stories-advancing-causes-and-profits>, преузето: 27.05.2014.

<sup>608</sup><http://www.chipotle.com/en-us/fwi/fwi.aspx>, преузето: 29.05.2014.

<sup>609</sup>Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012): *op. cit.*, pod 115, str. 188.

маркетинг алате којима се подржава одређени друштвени циљ. С тим у вези, када су нове пројектне активности у питању, не треба *a priori* одбацивати нове пројектне идеје без претходне детаљне анализе ризика остварења жељеног резултата. На крају, врло је битно контролисати комуникационе процесе и успоставити ефикасан систем повратне спреге.

У последње време као да све више јача критика слогана “Људи, а не профит” (*People, not profits*). С тим у вези, занимљивим се чини чланак магазина Тајм (*Time*), у коме се наводе речи извршног директора Епл-а, Тима Кука (*Tim Cook*). Наиме, он сматра како језгро пословања Епла није друштвена одговорност већ профитабилност и како је Епл ипак дао свој допринос друшву стварајући свет пријатнијим местом за живот.<sup>610</sup> У прилогу овоме може се наћи његов коментар објављен на Твитеру: “Данас сам посетио продавнице у Пало Алту (*Palo Alto*). Призор толиког броја срећних муштерија подсећа нас зашто радимо то што радимо.”<sup>611</sup>

Неки аутори сматрају како је друштвено одговорно промовисање контроверзни маркетиншки алат који у савременим условима пословања може бити схваћен као “помагање друштвеној заједници”, али и као “бескрупулозно искоришћавање”.<sup>612</sup> Тако отац модерног адвертајсинга, Дејвид Огилви (*David Ogilvy*), сматра да: “Реклама оправдава себе онда када се користи у јавном интересу – то је превише моћни инструмент да би се користио искључиво у комерцијалне сврхе”.<sup>613</sup>

Ову друштвену активност могу да примењују предузећа из различитих делатности. Теме којима се могу бавити односе се на еколошке проблеме, глад, стамбене проблеме, потребе за здравственом заштитом и здравственим услугама, људска права, заштиту животиња, образовање, медицинска истраживања и друго. У којој мери ће предузеће примењивати ову активност зависи од система вредности, општег материјалног стандарда као и друштвено-економских услови пословања.

Свакако не треба заборавити да добар део одговорности за успостављање здравих система вредности друштва и креирање нових здравих навика има држава. Она својим механизмима треба усмерити понашање како би очувала здравље нације. То подразумева успостављање адекватног здравственог, образовног, политичког и привредног система као најсложенијих друштвених процеса. Међутим, светска економска криза је утицала на редефинисање одлука државних структура о финансирању бројних друштвено одговорних пројектних активности и постављању императива смањивања трошкова. Самим тим, чини се да је занемарена идеја енглеског економисте Кејнза (*John Maunard Keynes*), по коме је “стежање каиша” у периодима кризе контрапродуктивно. Намеће се онда као логично питање: Чему служи концепт друштвене одговорности ако се на њему штеди онда када је најпотребнији?

<sup>610</sup>Gillespie, N. (2014): "Dear Apple and Chipotle: It's Hard to Be Socially Responsible When You're Dead", *Time Magazine*, 07. март. Доступно на: <http://time.com/14416/corporate-social-responsibility-truth/>, преузето: 10.07.2014.

<sup>611</sup><http://www.blic.rs/IT/407005/Direktor-Epla-Tim-Kuk-jednim-tvitom-privukao-200000-pratilaca>, преузето: 10.07.2014.

<sup>612</sup> Drumwright, M. E. (1996): "Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 71-87. Према: Bulut, I., Šošić-Radenković, B. (2011): "Da li su društveno odgovorne aktivnosti savremeni način oglašavanja?", U: Gnjatović, D. (ur.), *Megatrend Revija*, Beograd: Univerzitet Megatrend, Vol. 8, No. 1, str. 48,

<sup>613</sup><http://www.copyblogger.com/lessons-from-david-ogilvy/>, preuzeto: 07.06.2014.

## 5.2. МАРКЕТИНГ ПОВЕЗАН СА ДРУШТВЕНИМ ЦИЉЕМ

Описујући суштину маркетинга, Питер Дракер (*Peter Drucker*) је јасно указао како се она огледа у изналажењу начина да се подмире незадовољене потребе.<sup>614</sup> То подразумева сталну оријентисаност менаџмента ка потрошачу и континуирано превазилажење њихових очекивања како би се креирале нове потребе. Како овај задатак постаје све тежи, Котлер сматра да су менаџери који успешно креирају, комуницирају и испоручују жељену вредност изабраном тржишту, заправо визионари менаџмента.<sup>615</sup> Јер пораст глобалне конкурентности захтева нова организациона решења, као и коегзистеницију и синергију визије и стратегије пословања.

Маркетинг повезан са друштвеним циљем (*Cause-Related Marketing*) је постао популаран почетком осамдесетих година прошлог века у САД-у. Ова активност се први пут појавила као маркетиншка стратегија предузећа Америкен експрес (*American Express*), којом се прикупљао новац за обнову Кипа слободе.<sup>616</sup> Том приликом је за сваку употребу америкен експрес картице (*american express card*) ово предузеће донирало један цент за финансирање рестаурације. Сваки нови захтев за издавање картице омогућио је додатни прилог.

Ову друштвену активност карактерише повезивање предузећа са неком непрофитном организацијом у виду различитих форми партнерства. Циљ је да се производ маркетиншки промовише или да се прикупе средства намењена реализацији изабраног друштвеног циља и повећа продаја производа предузећа. Неки аутори дефинишу маркетинг повезаног са друштвеним циљем као "понуду предузећа код које се издваја одређени новчани износ за одређени друштвени циљ, при чему се корисници куповином производа или услуга, укључују у задовољење организационих и индивидуалних циљева".<sup>617</sup> У чланку престижног универзитета Стенфорд (*Stanford Social Innovation Review*), под називом "Скривени трошкови маркетинга повезаног са друштвеним циљевима" (*The Hidden Costs of Cause Marketing*), аутор користи термин "потрошачка филантропија" као синоним за маркетинг повезан са друштвеним циљем.<sup>618</sup>

Предузећа користе ову маркетиншке активност како би у условима изражене тржишне конкуренције били конкурентни. Устаљено је мишљење да је маркетинг

<sup>614</sup>Kotler, F. (2003): *op.cit.*, pod 111, str. 29.

<sup>615</sup> *ibid.*, str. 22.

<sup>616</sup> Smart kolektiv (2009): *op. cit.*, pod 559.

<sup>617</sup> Varadarajan, P. R., Menon, A. (1998): "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, p. 59. Према: McDonald, H. (2004): "Cause related marketing – can it work for the arts". У: *Cause related marketing: an introduction*, Hyderabad, India: ICFAI University Press, p. 152. Доступно на: <https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30000897/mcdonald-causerelated-2006.pdf>, преузето: 20.05.2014.

<sup>618</sup>Eikenberry, A. M. (2009): "The Hidden Costs of Cause Marketing", *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 7, No.3, p. 51.

повезан са друштвеним циљем комуникациони алат којим се може изградити и обликовати статус добре репутације и повећати лојалност потрошача.<sup>619</sup> Тако се национални и интернационални брендови могу боље и потпуније идентификовати с локалним тржиштем уколико се предузеће повезује са друштвеним организацијама и са регионалним или локалним невладиним организацијама.<sup>620</sup> Овом активношћу промовише се један или више производа. Најчешће је користе предузећа чији производи имају масовно тржиште, велику базу купаца и широке дистрибутивне канале.

Постоје бројне маркетиншке иницијативе ове врсте које су познате широј јавности. У медијима се често помиње Теско (*Tesco's*) донација компјутерске опреме школама и Ејвонова (*Avon*) продаја производа са ружичастом траком за помоћ у борби против рака дојки.<sup>621</sup> Позната је и иницијатива "један дан без обуће" покренута 2006. године од стране предузећа Томс обућа (*TOMS Shoes*). Намера је да се шаље обућа сиромашној деци широм света по принципу "један на један."<sup>622</sup> То значи да се за сваки пар продате обуће донира један пар у добротворне сврхе. Томс обућа је у сарадњи са непрофитним организацијама које координирају акцију, испоручио преко милион пари обуће. Самим тим, ово предузеће је 2009. године добило награду за корпоративну изузетност која се додељује предузећима за хуманитарне активности и промовисање демократских принципа широм света.

Левит (*Lewitt*) истиче да управљање овом маркетиншком активношћу у предузећу може бити значајни инструмент у остваривању тржишне диференцијације.<sup>623</sup> Успех у реализацији ове друштвене активности зависи од тога колико је предузеће оригинално у осмишљавању својих програмских активности. Тако је позната иницијатива Црвена кампања (*Red Campaign*), коју је покренуо калифорнијски политичар Роберт Шрајвер (*Robert Shriver*), а коју је подржао и промовисао ирски певач чувене групе У2, Боно Вокс.<sup>624</sup> Куповином производа са ознаком ове кампање од предузећа Геп (*Gap*), Епл (*Apple*), Дел (*Dell*) или Старбакс (*Starbucks*), потрошачи дају своју подршку непрофитним организацијама, као што је Глобални фонд за борбу против сиде, маларије и сл. На тај начин, поред тога што расте профит предузећа, омогућава се едукација потрошача о саврменим болестима, а при том се потрошачи осећају корисним у друштву. Предузеће Ејвон (*Avon*) је кроз свестрану кампању у борби против рака дојки на ефикасан начин демонстрирало импликацију овог алата,

<sup>619</sup> Simcic, P. Belliu, A. (2001): "Corporate social responsibility and cause related marketing", *Internacional Journal of Advertising*, Vol. 20, No. 2, p. 207.

<sup>620</sup> Ibid.

<sup>621</sup> Farquarson, A. (2000): "Marketing campaigns impact on consumer habits", *The Guardian*, 15. новембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/society/2000/nov/15/voluntarysector.fundraising>, преузето: 23.05.2014.

<sup>622</sup> Hessekiel, D. (2013): "Innovative Initiatives Showcase Brands' Cause Partnerships", *Forbes Magazine*, 26. новембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/davidhessekiel/2013/11/26/innovative-initiatives-showcase-brands-cause-partnerships/>, преузето: 23.05.2014.

<sup>623</sup> Levitt, T. (1980): "Marketing success through differentiation - of anything", *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 2, p. 89.

<sup>624</sup> Eikenberry, A. M. (2009): *op. cit.*, pod 618.

како би се диференцирало на тржишту али и остварило водећи рејтинг међу осталим друштвено одговорним предузећима.<sup>625</sup>

Као растући глобални тренд, ова друштвена активност предузећа представља покретачку снагу развоја друштва. Од великог броја различитих друштвених циљева са којима предузећа повезују своје маркетиншке активности и кампање, највећу пажњу привлаче оне које могу да стекну највише следбеника. Ово из разлога што се најчешће доводе у везу са озбиљним здравственим проблемима (на пример, ХИВ/АИДС), са потребама деце (образовање, здравствена заштита), са основним људским потребама (рецимо глад) и са заштитом животне средине (заштита дивљих животиња).<sup>626</sup> Тако је Дав (*Dove*), 2004. године лансирао кампању против поремећаја у исхрани као растући проблем са којима се суочава млађа женска популација у данашње време.<sup>627</sup> Прикупљен новац користи се за подизање свести младих кроз едукацију и саветовање оболелих од анорексије и булимије. Стога, маркетинг повезан са друштвеним циљем представља један вид катализатора промена у заједници којим се успоставља нека врста индиректног партнерства са потрошачима.<sup>628</sup>

Према чланку који је објавила невладина организација Смарт Колектив, маркетинг повезан са друштвеним циљем је доживео масовну популарност са развојем интернета и *on-line* маркетинга.<sup>629</sup> Овде се даље наводи да као најчешће коришћени вид *on-line* маркетинга јесу *click to give* сајтови. Наиме, спонзори се обавезују да ће доирати извесну суму новца у добротворне сврхе сваки пут када корисници посете сајт и потврде своју заинтересованост за одређени програм. С тим у вези, један од првих сајтови ове врсте је *The Hunger Site* који је основан 1999. године чија је сврха прикупљање донација за борбу против глади у свету. Сајт који је познат због своје необичне креативности је *Free Rice*, којим се прикупља пиринач за гладне. Оснивач овог сајта, Џон Брин (*John Breen*) осмислио је квиз питања при чему се кликом на тачни одговор активира донација у износу од десет зрна пиринча.

Користи које предузећа имају од маркетиншких кампања повезаних са друштвеним циљем углавном су маркетиншког карактера. Тако успешне иницијативе могу да помогну у привлачењу нових потрошача, освајању нових тржишних сегмената, повећању продаје производа и стварању позитивног имица предузећа. Партнерство између предузећа и непрофитне организације подразумева стратегијски приступ са унапред утврђеним циљевима и задацима као и јасним захтевима које предузеће поставља непрофитној организацији. Ови захтеви могу бити једноставни али неретко и врло комплексни, те је неопходно претходно анализирати све предности и недостатке овог облика сарадње.<sup>630</sup> С тим у вези, кампања маркетинга повезаног са друштвеним

<sup>625</sup> <http://www.avonfoundation.org/causes/breast-cancer-crusade/>, преузето: 24.05.2014.

<sup>626</sup> Kotler, F. (2003): *op.cit.*, pod 111, str. 96.

<sup>627</sup> <http://www.dove.us/Our-Mission/Girls-Self-Esteem/Vision/default.aspx>, преузето: 16.06.2014.

<sup>628</sup> О овоме упор.: Reletić, S., Radojević, P., Mihić, S. (2010): "Uzročno povezani marketing kao win-win strategija", *Маркетинг - Часопис за marketing теорију и праксу*, Vol. 41, No. 2, str. 97.

<sup>629</sup> Smart Kolektiv (2009): *CSR Inovacije: Click To Give*, Beograd: Smart Kolektiv, No. 2, Januar, str. 28.

<sup>630</sup> McDonald, H. (2004): "Cause related marketing – can it work for the arts". U: *Cause related marketing: an introduction*, Hyderabad, India: ICFAI University Press, p. 158. Доступно на: <https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30000897/mcdonald-causerelated-2006.pdf>, преузето: 20.05.2014.

циљем треба бити јасна, испланирана, корисна, мерљива и транспарентна.<sup>631</sup> Успех предузећа у спровођењу маркетинг активности повезаних са друштвеним циљем значајно ће зависити од асортимана производа и добро организованих дистрибутивних канала. Поред тога, потребно је идентификовати кључне екстерне факторе и њихов утицај на перформансе пословања. Како би циљна група препознала предузеће као неког ко је окренут друштвеним вредностима, предузеће се треба фокусирати на одређени друштвени проблем у дужем временском периоду.

Стручњаци верују како је неопходно да предузећа и непрофитне организације добро сагледају све опасности и шансе при избору партнера. Ово из разлога како би обе стране биле детаљно упознате са очекиваним исходом.<sup>632</sup> Циљеви морају бити јасно дефинисани а имовина предмет ревизије. Важно је јасно дефинисати правила и процедуре за управљање и реализацију овог програма како би се избегло разочарање обеју страна. Увек постоји могућност да једна од партнерских страна угрози своју репутацију чиме се може нарушити углед партнера.<sup>633</sup> Партнерство између предузећа и непрофитне организације треба демонстрирати синергетску повезаност која мора бити смислена, а потрошачи морају посматрати ту повезаност као озбиљну посвећеност заједничком друштвеном циљу.<sup>634</sup>

Само се конзистентним и искренима намерама у реализацији друштвеног циља може изградити препознатљив бренд. Како све већи број предузећа користе овај маркетиншки програм, расте скептицизам потрошача у погледу добрих намера предузећа. Овај феномен је нарочито заступљен у Великој Британији, при чему сумња може умногоме утицати на потрошаче.<sup>635</sup> С тим у вези, предузећа морају превентивно бити упозната са информацијама којим располажу потрошачи о овој активности. Непходна је дугорочна посвећеност друштвеном циљу и сарадња са непрофитним сектором како би се превазишли проблеми у вези неповерења потрошача према овој друштвеној активности. Уз помоћ маркетинга и осталих комуникационих облика друштвене одговорности предузећа, треба се фокусирати на побољшање разумевања потрошача о друштвено одговорним активностима као и користима које се њиме остварију.

Данас није редак случај да маркетинг повезан са друштвеним циљем поприма улогу тренда код појединих предузећа. То је најчешћи случај код мањих предузећа која немају претходно дефинисану стратегију друштвено одговорног пословања и која се промовишу као друштвено одговорна зато што то чине конкуренти. Кркач сматра како се у "маркетингу може срести претеривање и хваљење, прикривање важних чињеница, двосмислене и нејасне тврдње".<sup>636</sup> С друге стране, маркетинг повезан са друштвеним

<sup>631</sup> Reletić, S., Radojević, P., Mihić, S. (2010): *op.cit.*, pod 628, str. 99.

<sup>632</sup> О овоме види: Macalister, T. (2002): "Ads that make it add up", *The Guardian*, 25. новембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/society/2002/nov/25/8>, преузето: 21.05.2014.

<sup>633</sup> Fritz, J. (n.d.): *Consider the Pros and Cons of Cause-Related Marketing: For better or worse?* Доступно на: [http://nonprofit.about.com/od/fundraising/a/causemarketing\\_2.htm](http://nonprofit.about.com/od/fundraising/a/causemarketing_2.htm), преузето: 22.05.2014.

<sup>634</sup> <http://www.inc.com/marla-tabaka/grow-with-cause-marketing.html>, преузето: 23.05.2014.

<sup>635</sup> Macalister, T. (2002): *op. cit.*, pod 632.

<sup>636</sup> Krkač, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str. 393.

циљем постаје масовно заступљен у свету. У складу са тим, многи аутори показују забринутост како ће, дугорочно гледано, ова активност десензитивисати потрошаче за друштвене проблеме.<sup>637</sup> Потрошачи могу бити презасићени и једноставно рећи “не”. Ово из разлога што неће бити у могућности да прате све захтеве наметнуте од стране маркетинг сектора.

Поједина истраживања показују да када потрошачи купе производе са друштвеним циљем престају да се одговорно понашају (у смислу да смањују своје доприносе у хуманитарне сврхе и сл.). Наиме, они сматрају да су таквом куповином довољно учинили. Поред тога, све је већи број предузећа која се придружују кампањи у борби против рака дојки иако њихов производни програм није тематски повезан са овим друштвеним проблемом. Статистика међутим показује, да и поред бројних кампања којима се утиче на подизање свести о здравственим проблемима, стопа смртности жена услед ове болести није смањена.<sup>638</sup> Стога, потребан је нови приступ који подразумева:<sup>639</sup>

- Улагање финансијских средстава у циљу истраживања подобности друштвеног циља који ће бити подржан.
- Информисање потрошача како би се обезбедило боље разумевање зашто је одређени друштвени циљ изабран.
- Изградња дугорочног поверења потрошача информисањем о количини и намени средстава донираних партнерским организацијама, као и објављивањем информација након завршетка маркетинг кампање.

Маркетиншке активности представљају управљачки инструмент којим предузећа подижу квалитет пословања и тиме се издвајају од мање успешних предузећа. Иако не постоји магична формула, успех предузећа у реализацији ове друштвено одговорне активности подразумева континуирану едукацију и размишљање у смеру креирања најадекватнијих активности у складу са производним програмом, околностима и могућностима пословања.<sup>640</sup> Тако ова друштвена активност може постати прилика за којом трагају тржишни лидери.

Марк Твен (*Mark Twain*) је написао "Углавном нисам знао да препознам повољну прилику, све док она не би престала да постоји."<sup>641</sup> Императив будућег развоја предузећа јесте способност адаптирања друштвеним трендовима. Страствена

<sup>637</sup> Berglind, M., Nakata, C. (2005): "Cause-Related Marketing: More Buck Than Bang?", *Business Horizons*, Vol. 48, No. 5, pp. 443-453. Према: Eikenberry, A. M. (2009): op. cit., pod 618, p. 53.

<sup>638</sup> Odgen, T. (2011): "Why Cause Marketing Can Actually Backfire", *Forbes magazine*, 12. јануар. Доступно на: <http://www.forbes.com/2011/01/12/cause-marketing-backfire-leadership-cmo-network-strategies.html>, преузето: 28.05.2014.

<sup>639</sup> Ibid.

<sup>640</sup> Woods, M. K. (2007): *Guidelines to elaborate a Cause Related Marketing Program*, Practical Guide to Cause Related Marketing: Guidelines and Cases, Institute for the Development of Social Investment, p. 15. Доступно на: [http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/CRM\\_Guide.pdf](http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/CRM_Guide.pdf), преузето: 20.05.2014.

<sup>641</sup> Kotler, F. (2003): op. cit., pod 111, str. 67.

посвећеност изабраном друштвеном циљу те кохерентност стратегије предузећа и ове друштвене активности је одличан менаџерски концепт стицања и одржавања конкурентске предности. Сва она предузећа која успеју да привуку пажњу новим идејама, могу стварити додатну вредност за предузеће. Иако ова иницијатива није у потпуности алтруистична, с обзиром да предузеће очекује признање за хуманитарне активности, мора се реализовати у складу са етичким принципима пословања, узимајући у обзир потребе и очекивања партнерских организација.

### 5.3. ДРУШТВЕНИ МАРКЕТИНГ

Појам друштвени маркетинг (*Social Marketing*) појавио се 1971. године у чланку Котлера и Залтмана (*Kotler, Zaltman*) под називом “Друштвени маркетинг: нови приступ у планирању друштвених промена”. У њему су аутори описали примену маркетиншких принципа и техника с циљем да се унапреде одређени ставови и понашање потошача.<sup>642</sup> Данас се за ову активност често користе различити термини попут: "зелени", "еколошки" и "хуманистички" маркетинг.<sup>643</sup>

Савремени друштвени маркетинг представља напоре предузећа усмерене ка дефинисању и имплементацији маркетинг стратегије у циљу прихватања, промене или модификације понашања појединца и организације.<sup>644</sup> Намера је да се успостави поверење код потрошача, вођењем рачуна о њиховим потребама и потребама друштвене заједнице чиме ће се уједно утицати на максимизирање профита предузећа. Котлер и Ли сматрају да се ова друштвена активност најчешће користи када неку циљну групу треба мотивисати да промени понашање у циљу очувања здравља, спречавања повреда, заштите животне средине или добробити друштва.<sup>645</sup>

Традиционалне маркетиншке активности се темеље на добро познатом маркетинг миксу<sup>646</sup> који је предложио професор Џером Макарти (*Jerome McCarthy*). Наиме, ради се о концепту 4П: производ (*product*), цена (*price*), дистрибуција (*place*) и промоција (*promotion*). У оквиру концепта друштвеног маркетинга уводи се додатна "П" шема коју чине: јавно мњење (*public*), партнерство (*partnership*), политика (*policy*) и буџет (*purse strings*).<sup>647</sup> То значи да програм друштвеног маркетинга зависи од ставова интерних и екстерних интересно-утицајних група, партнерства са организацијама

<sup>642</sup> Domegan, K. (2008): "Social marketing: implications for contemporary marketing practices classification scheme", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 2, p. 136.

<sup>643</sup> О овоме упор.: Zelenović, J., Vujović, T. (2011): "Holistički marketing u funkciji održivog razvoja". U: Vujović, T. (ur.), *Zbornik radova: Međunarodni naučni skup ES-NBE 2011: Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta*, Kosovska Mitrovica, 09-10. novembar, Priština: Ekonomski fakultet, str. 969.

<sup>644</sup> Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012): *op.cit.*, pod 115, str. 182.

<sup>645</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *op.cit.*, pod 582, str. 132.

<sup>646</sup> О овоме упор.: Kotler, F. (2003): *op.cit.*, 111, str. 122.

<sup>647</sup> Weinreich, N., K. (2006): "What is Social Marketing?", *Weinreich Communication*. Доступно на: <http://www.social-marketing.com/Whatis.html>, преузето: 07.07.2014.



сличног интереса и актуелне државне политике која може утицати на расположивост финансијских средстава у виду грантова и донација.

Предузећа теже да пројектују специјализоване програмске активности којима се може остварити конкурентна предност на тржишту уз висок ниво сатисфакције потрошача. Иако је, међутим, потреба за одржавањем и побољшавањем конкурентске предности јасна, Котлер примећује како је: "Могућност да се пронађе дуготрајна, одржива предност на хиперконкурентном тржишту, у великој мери, пусти сан."<sup>648</sup>

Маркетинг је одувек пролазио кроз значајне изазове и модификације како би се профилисао као савремени концепт пословања. Овај концепт примењују високо развијене тржишне привреде. При том се користи као један од значајних инструмената у промоцији здравог начина живота, у области превенције многих болести зависности а ређе у области заштите животне средине, борби против насиља и сл. Стратегије друштвеног маркетинга су прилагођене тржиштима са развијеном инфраструктуром, при чему се користе разни маркетиншки модели који доприносе креирању вредности за све интересно-утицајне групе. Успех друштвеног маркетинга зависи од тога у којој мери је предузеће фокусирано на изабрану циљну групу. Многе маркетинг кампање не успевају из разлога што примењују стратегију масовног тржишта, користећи притом лимитиране ресурсе.<sup>649</sup>

Основна карактеристика ове друштвено одговорне активности је у томе што се ослања на добровољни пристанак приликом утицаја на циљну групу. Наиме, овде се не прибегава законским, економским или одговарајућим присилним средствима.<sup>650</sup> То значи да се од маркетинг стручњака очекује етично понашање и да не злоупотребљавају закон вршећи притисак на одређену циљну групу.<sup>651</sup>

У тексту објављеном на сајту *pomakonline.com*, аутор сматра како треба да се искористе технике комерцијалног маркетинга које на различите начине могу допринети општем добру.<sup>652</sup> Како се даље наводи, оно што разликује ову активност од комерцијалног маркетинга је врста продаваног производа. Док се код комерцијалног маркетинга акценат ставља, пре свега, на продају добара и услуга, овде се продаје жељено понашање. Код комерцијалног маркетинга крајњи циљ је финансијска добит предузећа, код друштвеног маркетинга то је добит за појединца или друштво. То не значи да се комерцијалним маркетингом не могу остваривати друштвени циљеви, већ да ови циљеви нису примарног карактера. Конкуренти предузећа која се баве комерцијалним маркетингом су обично друга предузећа која нуде сличне производе и услуге. Код друштвеног маркетинга главни конкурент је тренутно или жељено понашање циљне групе.

<sup>648</sup> Kotler, F. (2003): *op.cit.*, pod 111, str. 127.

<sup>649</sup> Healthy Communities Program (n.d.): *Research to Practice: Building Our Understanding. Social Marketing on a Dime: Using Social Media to Do More with Less*, Healthy Communities Program. Доступно на: [http://www.cdc.gov/nccdphp/dch/programs/healthycommunitiesprogram/tools/pdf/social\\_marketing.pdf](http://www.cdc.gov/nccdphp/dch/programs/healthycommunitiesprogram/tools/pdf/social_marketing.pdf), преузето: 07.07.2014.

<sup>650</sup> Ивановић М., Станковић, М.К., Огњанов, Г. (2012): "Друштвени маркетинг у пословању непрофитних организација", *Теме - Часопис за друштвене науке*, Vol. 36, No. 3, стр. 1220.

<sup>651</sup> *ibid.*

<sup>652</sup> Bošnjak, N. (2009): "Socijalni marketing – Marketing za opšte dobro", *Pomakonline - Magazin za društveni razvoj*, 18. март. Доступно на: <http://www.pomakonline.com/content/view/386/27/>, преузето: 11.05.2014.

Турбулентност окружења намеће потребу предузећа да све више користи стратегије које се заснивају на захтевима друштвено одговорног маркетинга.<sup>653</sup> Имајући у виду динамичност промена понашања услед нових технолошких достигнућа и развоја информационих технологија, предузеће мора бити способно да овом стратегијом креира ново понашање. У ери дигитализације, није довољно само "зграбити пажњу". Потребно је изградити заједницу око заједничких вредности са садржајем који држи пажњу.<sup>654</sup>

У свету се доста користе друштвени медији (*Social Media*) као инструмент друштвеног маркетинга којим се креира заједница истомишљеника и остварује интеракција и комуникација са потенцијалним клијентима.<sup>655</sup> Друштвене мреже на интернету (*Social networking services*) као облик друштвених медија су већ неколико година изузетно популарне. Твитер (*Twitter*), Фејсбук (*Facebook*), Форсквер (*Foursquare*), Линкдин (*LinkedIn*), су само неке од платформи које се могу користити за комуникацију са циљним групама. Њиме се могу рушити корпоративне баријере и успоставити разговор између оних који су били унутар предузећа и оних који су били изван предузећа. Ово ће за последицу имати радикалне промене у начину пословања. Смисао маркетинга ће све више бити у подизању свести, вођењу отвореног разговора са циљним групама и јавном позиву за подржавање жељеног понашања.<sup>656</sup>

Повратне информације (*feedback*) које се остварују путем друштвених медија су предуслов успешне комуникације. Њоме се даље утиче на жељено понашање потрошача. Међутим, према истраживању америчке агенције Галуп (*TNS Medium Gallup*), више од 62% испитаника сматра како друштвени медији немају значајан утицај на њихову куповину, 30% верује да објаве на друштвеним мрежама у одређеној мери утичу на одлуке о куповини, док свега 5% тврди како је утицај медија на куповину значајан.<sup>657</sup> С тим у вези, даље унапређење пословне кореспонденције захтеваће додатну едукацију и оспособљавање како менаџера предузећа тако и запослених у маркетинг сектору.

Постоје бројне потенцијалне користи за предузеће које примењује активности друштвеног маркетинга и оне су углавном повезане са његовим маркетиншким циљевима и задацима.<sup>658</sup> Овим програмским активностима, најпре се постиже жељена позиција брэнда производа. Након тога се користи брэнд како би створио позитивну асоцијацију према здравим стиливима живота који треба да се усвоје и одрже. Друштвеним маркетингом, према томе, треба изазвати асоцијацију која повезује брэнд

<sup>653</sup> Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012): *op.cit.*, pod 115, str. 185.

<sup>654</sup> О овоме упор.: Satell. G. (2013): "How To Build An Effective Social Marketing Strategy", *Forbes Magazine*, 06. октобар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/10/06/how-to-build-an-effective-social-marketing-strategy/#296510465a45>, преузето: 10.05.2014.

<sup>655</sup> <http://www.convinceandconvert.com/guest-posts/tying-together-social-media-and-corporate-social-responsibility/>, преузето: 12.05.2014.

<sup>656</sup> <http://www.convinceandconvert.com/guest-posts/tying-together-social-media-and-corporate-social-responsibility/>, преузето: 12.05.2014.

<sup>657</sup> Cespedes, F. V. (2014): "Sales Still Matters More than Social Media", 15. август, *hrb.org* [Blog]. Доступно на: <http://blogs.hbr.org/2014/08/sales-still-matters-more-than-social-media/>, преузето: 19.08.2014.

<sup>658</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *op.cit.*, pod 582, str. 136.

с неким друштвеним циљем. Према речима Лефевра (*Lefebvre*): "Значај друштвеног маркетинга био би већи када би се прецизније дефинисали његови програмски аспекти, повећала обука за стручњаке, софистицираније и боље прилагодиле технике истраживања те омогућила већа финансијска средства и системско вредновање резултата."<sup>659</sup>

Упркос многим извештајима, улагања у друштвени маркетинг су релативно мала у односу на традиционалне маркетиншке активности.<sup>660</sup> И поред бројних студија случајева које указују на потенцијалне користи ове активности, велики број менаџера је и даље скептичан по питању њене економске исплативости. Поред тога, како сматра менаџер Института за друштвени маркетинг (*Social Marketing Institute*), Андреасен (*Andreasen*), проблеми имплементације ове друштвене активности могу се наћи у феномену стечених навика које је тешко променити и немотивисаности оних менаџера који нису склони иновативности и стремљењу ка бољем друштву.<sup>661</sup> Он наводи како је и даље присутна конфузија и неразумевање разлика између овог концепта и класичног комерцијалног маркетинга. Овоме доприноси и чињеница да комерцијални маркетинг, чији је примарни циљ остваривање профита, све чешће преузима улогу друштвеног маркетинга. Тако се у тексту под насловом "Када предузећа не успеју у чињењу добра" (*When Corporations fail at doing good*), објављеном у америчком магазину Њујоркер (*New Yorker*), констатује како добра дела не воде увек и добрим резултатима. Ово из разлога што се теоријски и практични аспекти у реалности често не подударaju.<sup>662</sup>

Намеће се онда као логично питање: Када Фејсбук (*Facebook*) финансира бесплатан интернет у сиромашним и неразвијеним земљама света, да ли је у питању добра намера или жеља за профитом?<sup>663</sup> С тим у вези, можда су прејакe речи Вилијама Форда (*William Ford*), председника управног одбора компаније Форд: "Постоји разлика између доброг предузећа и великог предузећа. Добро предузеће нуди одличне производе и услуге. Велико предузеће такође нуди одличне производе и услуге, али се труди и да побољша свет".<sup>664</sup> Јер, када је конкуренција у питању, трагање за продуктивношћу, квалитетом, новим креативним идејама и повећаним задовољством потрошача, претвара морал у лимитирјући фактор.

<sup>659</sup> Lefebvre, C. R. (1997): "25 Years of Social Marketing: Looking Back to the Future", *Social Marketing Quarterly*, Vol. 3, No. 3–4, pp. 51–58. Према: Ивановић М., Станковић, М.К., Огњанов, Г. (2012): *op. cit.*, под 650. стр. 1221.

<sup>660</sup> Bloom, N., Hoeffler, S., Keller, K. L., Meza, B. (2006): "How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions", *MIT Sloan Management Review*, 01. јануар. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/how-socialcause-marketing-affects-consumer-perceptions/>, преузето: 09.05.2014.

<sup>661</sup> Andreasen, A. (2002): "Marketing: Social Marketing in the Social Change Market place", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 21, No. 1, pp. 2–13. Према: Ivanović M., Stanković, M. K., Ognjanov, G. (2012): *op. cit.*, под 650, стр. 1221.

<sup>662</sup> Chatterji, A. (2013): "When Corporations fail at doing good", *The New Yorker*, 29. август. Доступно на: <http://www.newyorker.com/online/blogs/currency/2013/08/fast-food-strike-failure-of-corporate-social-responsibility.html>, преузето: 12.06.2014.

<sup>663</sup> Hennessey, R. (2013): "Why Milton Friedman Could Love Social Entrepreneurship", *Entrepreneur*, 16. септембар. Доступно на: <http://www.entrepreneur.com/article/228407>, преузето: 13.06.2014.

<sup>664</sup> Pavićević, J. (2011): "PR i društveno odgovorno poslovanje", *Pobjeda*, 04. децембар. Доступно на: <http://www.pobjeda.me/2011/12/04/pr-i-drustveno-odgovorno-poslovanje/#.U5qD5HKSxe8>, преузето: 13.06.2014.

Да би се постигло жељено понашање потребно је најпре испитати мотиве циљне групе и њима прилагодити стратегију друштвеног маркетинга која ће понудити очекивану вредност.<sup>665</sup> Активности предузећа усмерене ка повезаности производа и услуга предузећа са жељеним понашањем које треба подржати, постале су фактор којим се повећава профитабилност предузећа. Уколико предузеће неконтролисано комбинује различите пројектне активности, може доћи до неусклађености. На тај начин, даје се предност конкуренцији чија се стратегија заснива на фокусирању. Како би ова активност дала задовољавајуће резултате, неопходно је боље разумевање принципа друштвеног маркетинга како од стране менаџера тако и од стране медија.<sup>666</sup>

Мотиви менаџера за развој и имплементацију стратегије друштвено одговорног маркетинга се доста разликују, али може се рећи да је основни покретач ефикасније конкурентско позиционирање предузећа на тржишту.<sup>667</sup> Да би се реализовали циљеви друштвеног маркетинга, тј. промена друштвеног понашања у корист циљне групе или друштва у целини, неопходна је сарадња предузећа са институцијама и људима који могу понудити свеже идеје. Маркетинг менаџери би требали имати на уму реченицу савременог маркетинг гуруа, Сета Година (*Seth Godin*): “Ако вас ваша циљна публика не слуша, то није њихова грешка, него ваша. Ако ваша прича не функционише, важно је да промените то што радите, а не још гласније да вичете.”<sup>668</sup>

#### 5.4. КОРПОРАТИВНА ФИЛАНТРОПИЈА

Корпоративна филантропија (*Corporate Philantropy*) представља специфичну и значајну друштвено одговорну активност којом појединци или предузећа помажу финансијским или нефинансијским средствима здравствене, социјалне институције, образовне или уметничке активности, као и организације чији је циљ заштита животне средине.<sup>669</sup> Поред новчаних средстава, као филантропски ресурси могу се користити и неновчани прилози као што су вишак производа, давање опреме на употребу, коришћење дистрибутивних канала или одговарајуће потребно стручно знање.<sup>670</sup> У економско теорији и пракси могу се разликовати два аспекта филантропије.<sup>671</sup>

- филантопија као расход за предузеће јер подразумева бесповратно давање ионако ограничених ресурса предузећа, и
- филантропија као друштвено одговорна активност која је у позитивној корелацији са економским перформансама предузећа.

<sup>665</sup> Merritt, R., Truss, A., Hopwood, T. (2011): "Social marketing can help achieve sustainable behaviour change", *The Guardian*, 17. март. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/social-marketing-behaviour-change>, преузето: 10.05.2014.

<sup>666</sup> Stead, M., Gordon, R., Angus, K., McDermott, L. (2007): "A Systematic Review of Social Marketing Effectiveness", *Health Education*, Vol. 107, No. 2, p. 156.

<sup>667</sup> Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012): *op.cit.*, pod 115, str. 186.

<sup>668</sup> <http://medijskapismenostcg.files.wordpress.com/2013/10/drustveni-mediji.pdf>, преузето: 22.05.2014.

<sup>669</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *op.cit.*, pod 582, str. 165.

<sup>670</sup> Ibid.

<sup>671</sup> Figar, N. (2007): *op. cit.*, pod 125, str. 233.

Према горе наведеној подели, прву групу заступају "профитно оријентисани" менаџери. Другу групу заговарају тзв. "друштвено оријентисани" менаџери које због милосрђа, како сматрају поједини аутори, краси неки топли сјај.<sup>672</sup>

За разлику од предузећа чија су давања стратешки дефинисана, постоје организације које практикују *ad hoc* давања, те издвајају средства за појединачне пројекте независно од стратешког опредељења. Швајцарски истраживачи су након четири година истраживања седам великих предузећа, међу којима су Луфтханса и Тата стил (*Tatta Steel*), и дванаест средњих и малих предузећа, идентификовали два приступа којима се дефинишу друштвено одговорна давања.<sup>673</sup> Први је тржишно оријентисан, где се сагледава у којој је мери филантропска политика предузећа усмерена ка сатисфакцији и очекивањима кључних интересно-утицајних група. Други је усмерен ка компетенцијама предузећа. Овде се сагледава у којој мери је корпоративна филантропија усаглашена са могућностима предузећа. С тим у везу, детерминисана су четири типа корпоративне филантрипије: периферна, сужена, дисперзивна и стратегијска филантропија.<sup>674</sup>

*Периферне филантропске активности* предузећа карактерише њихова висока оријентисаност на тржиште и ниска оријентисаност на компетенције. Ова врста филантропије пожељна је само у случају ванредних околности и на кратак рок. Ово из разлога што због превелике оријентације на филантропске активности, предузеће занемарује суштинске програме пословања. *Сужену филантропију* карактерише друга крајност - висока оријентисаност предузећа на компетенције а занемаривање потреба и очекивања екстерних интересно-утицајних група. *Дисперзивну филантропију* карактерише ниска усредсређеност предузећа и на тржишни положај и на компетенције предузећа. *Стратегијска филантропија* је најефективнији приступ филантропским активностима. Њу карактерише фокусирање и на тржиште и на компетенције. Овакав вид стратешког опредељења предузећа указује на уграђивање филантропске активности у мисију, визију и стратегију предузећа.<sup>675</sup> Вредност оваквог стратешког приступа огледа се у детаљној *ad hoc* анализи и праћењу свих фаза ове друштвене активности, од планирања до реализације. При том се омогућава стварање позитивног репутационог капитала. Уколико се евалуацијом утврди *јаз* између пројектоване и стварне репутације, може се констатовати да је остварење мисије предузећа неефикасно.<sup>676</sup> С тим у вези, потребно је изменити стратегију филантропских давања и успоставити оптималну интеракцију односа са спољним кључним интересно-утицајним групама.

<sup>672</sup> Fisman, R., Heal G., Nair, V. (2006): *A Model of Corporate Philanthropy*, Working Paper, Wharton School, University of Pennsylvania, PA. Доступно на: <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/1331.pdf>, преузето: 24.04.2014.

<sup>673</sup> Bianchi, A. (2006): "Rethinking Corporate Philanthropy: Exploiting core competencies is only half the story", *Stanford Social Innovation Review*, Spring. Доступно на: [http://www.ssireview.org/articles/entry/rethinking\\_corporate\\_philanthropy](http://www.ssireview.org/articles/entry/rethinking_corporate_philanthropy), преузето: 30.04.2014.

<sup>674</sup> Ibid.

<sup>675</sup> Figar, N. (2007): *op. cit.*, pod 125, str. 244.

<sup>676</sup> О овоме упор.: Werbel, J., Wortman, M. (2000): "Strategic Philanthropy: Responding to Negative Portrayals of Corporate Social Responsibility", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 2, p. 126.

Да је корпоративна филантропија артикулисана dobrim намерама потврђују речи Триша Картера (*Trish Karter*): “Верујем да постоји сјајан уметнички кармички баланс у поклањању пажње онима који немају извесне привилегије у друштву”.<sup>677</sup> Готфри (*Godfrey*) сматра да се у случају када су филантропске активности у складу са етичким вредностима заједнице, остварује позитиван морални репутациони капитал.<sup>678</sup> То значи да се предузеће у очима јавности јавља као филантроп и да постоји позитиван став јавног мњења о његовим активностима. Ако су филантропске активности у супротности са етичким вредностима заједнице, остварује се негативан морални репутациони капитал.

Истинска посвећеност корпоративној филантропији подразумева професионално управљање кључним компетенцијама предузећа.<sup>679</sup> Према Портеру и Крејмеру (*Porter, Kramer*), филантропске активности могу допринети здравијој локалној средини која позитивно утиче на све грађане. Самим тим, утиче се и на здравије и квалитет радне снаге што може бити ефикасан начин остваривања конкурентске предности.<sup>680</sup> Филантропијом се може позитивно утицати и на друштвена питања у локалним заједницама, унапређењем законске регулативе, подстицањем одрживог развоја, унапређењем локалне инфраструктуре, развијањем кластера и др. Недавно спроведено истраживање утицаја филантропске активности на финансијске перформансе предузећа спроведено је у Кини у периоду од 2001. до 2006. године. При том је утврђена позитивна корелација односа између ових параметара.<sup>681</sup> Надаље, корпоративном филантропијом може се утицати на изградњу и обезбеђење јаке позиције брэнда чиме се уствари испуњава улога маркетинга повезаног са друштвеним циљевима.<sup>682</sup> Предузећа су вођена жељом да јавност призна њихове филантропске напоре с обзиром на количину новца и других ресурса улажених у заједницу. Намера је да се креира позитивна репутација предузећа што у крајњој инстанци доводи до повећања профита.

Као последица све већих тежњи да се посредством филантропских давања остварују позитивни пословни резултати, временом се развио нови облик филантропије – *вентура филантропија*.<sup>683</sup> Према тексту објављеном у периодичној публикацији невладине организације Смарт Колектив - "Форум пословних лидера", вентура

<sup>677</sup>Neves, A. (2010): "Philanthropy as a business model", *Entrepreneur*, 31. децембар. Доступно на: <http://www.entrepreneur.com/article/217802>, преузето: 23.04.2014.

<sup>678</sup>Godfrey, P. (2005): "The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 4, p. 783.

<sup>679</sup>Bruch, H., Walter, F. (2005): "The Key to Rethinking Corporate Philanthropy", *Sloan Management Review*, October. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-keys-to-rethinking-corporate-philanthropy/>, преузето: 12.03.2014.

<sup>680</sup>Porter, E. M., Kramer, R. M. (2002): *op.cit.*, pod 177, p. 5.

<sup>681</sup>Wang, H., Qian, C. (2011): "Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access", *Academy of Journal Management*, Vol. 54, No. 6, p. 1178.

<sup>682</sup>File, K. M., Prince, R. A. (1998): "Cause related marketing and corporate philanthropy in the privately held enterprise", *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 1529–1539. Према: Wang, H., Qian, C. (2011): *op. cit.*, pod 681, p. 1159.

<sup>683</sup>Smart kolektiv (2009): *Venture filantropija*, Beograd: Smart kolektiv, No. 3, Decembar, str. 29.

филантропија подразумева концепт где се изабраним непрофитним организацијама пружа финансијска, професионална и техничка помоћ којом се учествује у изградњи њиховог капацитета. Самим тим, инвестиције су дугорочног карактера за разлику од традиционалног облика давања средстава – донација. Резултати рада су мерљиви по унапред постављеним критеријумима, при чему је детаљно постављен систем одговорности и обавеза између фондација вентуре филантропије и организација. Тако је Фондација Бил и Мелинда Гејтс (*Bill i Melinda Gates Foundation*), једна од највећих фондација нове филантропије.<sup>684</sup> Њен програм пословања орјентисан је на смањење сиромаштва и здравствену заштиту широм света (нарочито се пружа помоћ у борби против сиде, маларије итд.).

Консултантска кућа Мекинзи (*McKinsey*), је 2008. године спровела истраживање о стању корпоративне филантропије.<sup>685</sup> Према анектирању извршних директора широм света, три су водећа циља корпоративних програма давања: побољшање репутације предузећа (70%), унапређење вештина запослених (44%) и диференцијација од конкурената (38%). Свега 12% испитаника је изјавило како предузеће не жели да оствари пословне циљеве овом друштвено одговорном активношћу. Испитаници су замољени да наведу колико су предузећа успешна у остваривању циљева филантропских програма. 14% испитаника сматра да су успешни у реализацији ових циљева, док 57% верује да су само донекле успешни. Поред тога, при одређивању фактора који детерминишу избор филантропских програма, највише испитаника је одабрало лични интерес директора или чланова управног одбора (45%), затим интерес запослених (37%), док је много мање испитаника одабрало усаглашавање са пословним потребама предузећа (23%). Показало се да корпоративна филантропија може да помогне предузећу да задовољи растућа очекивања потрошача у вези друштвено одговорног пословања. Ипак, само једна петина испитаника сматра да филантропске активности подмирују друштвене циљеве и очекивања интересно-утицајних група.

Теоретичари попут Фридмана (*Milton Friedman*) сматрају како је корпоративна филантропија трошење ресурса предузећа које треба избегавати зарад његовог опстанка.<sup>686</sup> Ове ресурсе, како сматра Фридман, предузећа требају боље да искористе у правцу унапређења ефикасности у пословању. Неки аутори износе још теже сумње у корпоративна давања сматрајући филантропију оруђем менаџера којим унапређују своју личну професионалну репутацију и која им омогућава напредовање у каријери.<sup>687</sup> Тако лорд Грин (*Stephen Green*), некадашњи председавајући водеће британске банке у Европи, ХСБЦ (*HSBC Holdings plc.*), поистовећује менаџере са лоповима.<sup>688</sup> Менаџери требају управљати предузећем у најбољем интересу власника капитала. Дакле, све

<sup>684</sup> О овоме упор.: <http://www.gatesfoundation.org/>, преузето: 14.07.2004.

<sup>685</sup> McKinsey & Co. (2008): "The state of corporate philanthropy: A McKinsey Global Survey", *The McKinsey Quarterly*, February. Доступно на: <http://www.centerforgiving.org/Portals/0/The%20State%20of%20Corporate%20Philanthropy-%20A%20McKinsey%20Global%20Survey%202008.pdf>, преузето: 24.04.2014.

<sup>686</sup> Предић, Б., Стефановић, С., Ивановић-Ђукић, М. (2013): *op.cit.*, под 239, стр. 367.

<sup>687</sup> Galaskiewicz, J., Burt, R. S. (1991): "Interorganization contagion in corporate philanthropy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 88–105. Према: Wang, H., Qian, C. (2011): *op. cit.*, под 681, p. 1159.

<sup>688</sup> Whyte, J. (2010): "When Corporate Theft is Good", *Wall Street Journal*, 21. јул. Доступно на: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703724104575378831827395038>, преузето: 30.04.2014.

активности које су вођене сопственим избором менаџера, а усмерене ка експлоатацији ресурса предузећа, могу се назвати крађом, сматра Грин.

Котлер и Ли истичу важност избора корисника филантропских програма.<sup>689</sup> Менаџери требају изабрати поуздане и угледне непрофитне организације са којима се лако може сарађивати. Такве организације већ имају адекватно знање, искуство и инфраструктуру потребну за ефикасно управљање филантропским програмима и другим друштвено одговорним активностима. Низ примера из праксе показало је да без компетенција за шира друштвена питања не могу се решавати политички, социолошки и еколошки проблеми. Тако је иницијатива “милион мајица за Африку” коју је 2009. године покренуо млади амерички бизнисмен Џејсон Седлер (*Jason Sadler*), наишала на оштру критику јавности.<sup>690</sup> Постоји мишљење да донације које се пружају африканцима, било од стране појединаца или од стране непрофитних организација уназађују економски напредак Африке.<sup>691</sup> С тим у вези, често се наводи изјава како: “Хуманитарна помоћ није дугорочно решење за спас Африке”, те да се афричка влада неодговорно понаша према свом народу када тражи и прима хуманитарну помоћ. Да би нека друштвена иницијатива успела, наводи се даље у Тајмсу, неопходно је спровести истраживање које ће показати да ли организација има потребне ресурсе за реализацију одређеног програма и који спољни ресурси (партнерске организације) могу бити на располагању, затим дефинисати циљеве програма и одредити индикаторе успеха, те сагледати искуство и стручно знање у овој области пословања.<sup>692</sup> Како би се управљало дугорочним учинком, филантропске активности морају бити усмерене на последице а не на узроке насталих проблема. Због тога је сарадња изузетно важна.

Остваривање бољих перформанси пословања кроз овакву друштвену активност подразумева креирање визије од стране инспирисаних топ менаџмента предузећа. Уз то је потребна адекватна комуниција и ширење визије кроз организацију како би запослени лакше разумели смер понашања. Џон Котер (*John Kotter*), професор Харвардске пословне школе, предлаже: “Кад год нисте у стању да опишете визију за пет минута или краће, којом ћете наићи на разумевање и интересовање, ви сте у невољи.”<sup>693</sup> Кључ лежи у разумевању потреба за филантропским давањем која не требају бити краткоричне природе.

Треба уложити додатни напор како би филантропија постала део корпоративне културе предузећа. Ово из разлога што комплексност окружења и савременог пословања захтева и извесну интуитивност. У циљу спровођења филантропских активности, топ менаџмент предузећа треба посебно да води рачуна о:<sup>694</sup>

- Избору друштвеног циља који зависи од унапред дефинисаних пословних циљева, афинитета и интересовања како запослених тако и потрошача.

<sup>689</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *op.cit.*, pod 582, str. 196.

<sup>690</sup> О овоме види: Wadhams, N. (2010): "Bad Charity? (All I Got Was This Lousy T-Shirt!)", *The Time Magazine*, 12. мај. Доступно на: <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,1987628,00.html>, преузето: 23.04.2014.

<sup>691</sup> Ibid.

<sup>692</sup> Tice, C. (2010): "When Small-Business Philanthropy Goes Wrong", *Entrepreneur*, 09. август. Доступно на: <http://www.entrepreneur.com/blog/218860>, преузето: 24.04.2014.

<sup>693</sup> Mašić, B. (n.d.): *Transformaciono liderstvo: Mogu li nam koristiti "tajne" Jack Welch-a?* I verzija, str. 8. Доступно на: [http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20studije/Materijali%20%20-%20Prof.%20dr%20Branislav%20Masic/TRANSFORMACIONO\\_LIDERSTVO\\_prof\[1\].Masic.doc](http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20studije/Materijali%20%20-%20Prof.%20dr%20Branislav%20Masic/TRANSFORMACIONO_LIDERSTVO_prof[1].Masic.doc), преузето: 23.04.2014.

<sup>694</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *op.cit.*, pod 582, str. 87-93.



- Избору партнера који зависи од тога да ли већ постоји сарадња предузећа са организацијама које имају искуства у овој области, и да ли потенцијални партнер располаже експертним знањем којим ће подржати изабрани друштвени циљ.
- Запосленима у предузећу, који требају бити информисани путем интерних канала комуникације о актуелним програмима давања. Што се тиче спољне комуникације, програми давања би требало да се наведу бар у извештајима предузећа и на веб сајтовима, с обзиром на то да их многи потрошачи, инвеститори и добављачи можда очекују и да ће бити изненађени (или забринути) ако их не нађу.

Филантропске активности нису од истог значаја нити представљају подједнаке конкурентске могућности за сва предузећа. Треба изабрати релевантне партнерске организације и одређене врсте филантропске помоћи које ће допринети остваривању важних стартешких циљева. Успех зависи од избора оне активности која највише одговара циљевима пословне стратегије предузећа. Као и код осталих друштвених активности, најбољи се резултати постижу уколико је друштвени циљ у складу са ресурсима којима предузеће располаже. Смит (*Craig Smith*) сматра како чак и мали грант програми могу имати велики значај.<sup>695</sup> Треба се одредити за оне филантропске активности које доприносе развоју друштвене заједнице и повећавају резултате пословања. Стога, потребно је идентификовати могуће негативне утицаје и деловати превентивно како би се ризик генерисао и свео на најмању могућу меру.

## 5.5. ВОЛОНТЕРСКИ РАД ЗА ЗАЈЕДНИЦУ

Волонтерски рад за заједницу (*Voluntary work for community*) је концепт који представља јасно утврђен програм предузећа у оквиру кога се донира време, стручно знање, способности, идеје и/или физички рад.<sup>696</sup> Историја развоја волонтеризма потиче од чувеног швајцарског пацифисте Пјера Сересола (*Pierre Cérésole*) који је организовао међународне групе волонтера ради обнављања ратом порушеног села близу Вердана у Француској.<sup>697</sup> Тако су до 1945. године организовани бројни волонтерски кампови широм западне Европе (Швајцарска, Лихтенштајн, Енглеска, Шведска, Норвешка, Италија). Након тог периода волонтеризам је служио за обнову ратом порушених подручја. Данас су волонтерске активности везане за трансфер знања и способности попут менторства и саветовања из различитих области (ИТ, фондраисинг, маркетинг и сл). Појам *волонтерство* потиче од латинске речи *voluntas* којим се објашњава нека склоност или вољност да се нешто уради.<sup>698</sup> Сходно томе *voluntarius* је добровољна активност појединца или друштва која се обавља по сопственој вољи.

<sup>695</sup> Smith, C. (1994): "The New Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 3, May-June. Доступно на: <https://hbr.org/1994/05/the-new-corporate-philanthropy>, преузето: 01.05.2014.

<sup>696</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *op.cit.*, pod 582, str. 199.

<sup>697</sup> Udruženje hranitelja TK "Familija" (2006): *Volonterski rad: Šta i kako?*, Brošura o volonterskom radu, Udruženje hranitelja TK "Familija", Tuzla, Jul, str. 11.

<sup>698</sup> Mnić, Lj., Aleksić, M., Tankosić, M. (2011): "Podsticanje volonterskog rada kao opšti društveni interes". U: Grnjatović, D. (ur.), *Ekonomija kulture i medija*, Megatrend revija, Beograd: Megatrend univerzitet, Vol. 8, No. 1, str. 23.

Ангажовањем запослених у волонтерским програмима предузећа пружа се могућност стицања нових знања и вештина као и упознавања људи из другачијег окружења. Надаље, пружа се задовољство запосленима да учине нешто корисно за заједницу и могућност развијања здравијих односа са колегама, што може довести до повећања ефикасности, мотивисаности и смисленијег сагледавања радног места.<sup>699</sup> Још једна предност која се може остварити волонтирањем јесте пружање помоћи незапосленима да унапреде свој професионални резиме и остваре контакте за запослење.<sup>700</sup>

Како би се ове предности искористиле, неопходно је овај *pro-bono* програм схватити врло озбиљно. Тако су у консултантској кући Дилојт (*Deloitte*), волонтерске активности саставни део пословне стратегије предузећа, а од волонтера се очекује иста одговорност и посвећеност у раду као од запослених.<sup>701</sup> Америчка ревизорско-консултантска кућа Ернст и Јанг (*Ernst & Young*), у оквиру специјалног друштвено одговорног пројекта слала је своје запослене да обављају волонтерски рад током три месеца у централну и јужну Америку.<sup>702</sup> Општи циљ овог пројекта био је преношење стручног знања како би се на овај начин пружила професионална помоћ локалним предузетницима. Овом иницијативном, предузеће може остварити бољи приступ информацијама, добављачима и капацитетима земаља у развоју. На тај начин може се ојачати тржишна позиција предузећа у односу на конкуренте и обезбедити додатни капитал.<sup>703</sup>

Укључивање волонтерских програма у стратешки процес зависи од предузећа до предузећа. Важно је истакнути да нема универзалног програма којим ће се организовати и реализовати волонтерски програм. Предузећа сама осмишљавају активности у складу са својим људским, организацијским и финансијским капацитетима. Једну од могућих стратегија волонтерског ангажовања примењује произвођач производа за бријање, Херис (*Harry's*). Наиме, овде се донира један процент продаје у хуманитарне сврхе, а један проценат радног времена запослених одређен је за волонтирање у непрофитним организацијама.<sup>704</sup> Светски признати стручњак из области маркетинга Енди Овен (*Endy Owen*), препоручује "Будите храбри и искористите своју машту"<sup>705</sup>, а француска рекламна агенција Пабликс Група (*Publicis*

<sup>699</sup> О овоме упор.: Hewlett, S. A., (2012): "Strengthen Your Workforce Through Volunteer Programs", *hbr.org* [Blog], 05. март. Доступно на: <http://blogs.hbr.org/2012/03/strengthen-your-workforce-thro/>, преузето: 03.05.2014.

<sup>700</sup> [http://www.forbes.com/2009/02/24/volunteer-layoff-opportunity-leadership-careers\\_basics.html](http://www.forbes.com/2009/02/24/volunteer-layoff-opportunity-leadership-careers_basics.html), преузето: 15.06.2014.

<sup>701</sup> Deloitte (2013): *Executive summary: The Deloitte Volunteer IMPACT Survey*, Deloitte. Доступно на : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-citizenship-2013-impact-survey-skills-based-volunteerism.pdf>, преузето: 12.05.2014.

<sup>702</sup> Hewlett, S. A., (2012): *op. cit.*, pod 699.

<sup>703</sup> О овоме упор.: Krkač, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str. 204.

<sup>704</sup> Hessekiel, D. (2013): "A Good Thing: Cause Marketers Came Together in 2013", *Forbes Magazine*, 31. децембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/davidhessekiel/2013/12/31/how-cause-marketing-evolved-in-2013/>, преузето. 23.05.2014.

<sup>705</sup> <http://www.lumiere.rs/konferencije/endi-oven-o-direktnom-marketingu/>, преузето: 30.05.2014.

*Groupe*), пласира рекламу извесног социјалног садржаја којом упућује позив јавности да се укључи у друштвену заједницу: "Палац горе (лајковање) не помаже. Буди волонтер. Промени живот."<sup>706</sup>

Друштвени волонтерски рад је пословна иницијатива којом се доприноси развоју друштва и један је од најискренијих видова друштвеног ангажмана предузећа који побољшава квалитет живота учесницима. Дobar волонтерски програм подразумева стратегијски начин размишљања менаџмента без обзира на величину предузећа и финансијске перформансе. Поједини запослени сматрају како су волонтирањем угрозили своју шансу за напредовање у каријери зато што добар део радног времена проводе ван канцеларије. Зато менаџмент предузећа треба демонстрирати своју посвећеност. Наиме, плаћањем одсуства с посла запосленима, како би се посветили добротворном раду, предузеће показује своје стварно опредељење и посвећеност друштвеној заједници.

Предузећу стоје на располагању бројни начини како би запослене подстакли да се ангажују на пословима друштвено корисног рада. Запослени се стимулишу извесним новчаним средствима, одговарајућим признањима или наградама, учешћима на семинару, похвалама и признањима путем интерних билтена, затим додељивањем значки или плакета запосленима-волонтерима као и њиховим посебним представљањем на скуповима.<sup>707</sup>

Волонтерски рад је користан не само за запослене већ и за предузеће и друштвену заједницу. Наиме, овом друштвеном иницијативом може се повећати углед предузећа, а самим тим и створити релана вредности за акционаре односно власничку структуру.<sup>708</sup> Програми волонтирања утичу на промовисање производа и услуга предузећа, на оснаживање тимског духа и на кохезију међу сарадницима. Овом друштвеном активношћу предузеће остварује квалитетне односе са члановима заједнице, директно се утиче на повећање свести грађана, партнера и инвеститора те омогућава већа видљивост друштвеног проблема, повећање лојалности а самим тим и утицај на продају што у крајњој инстанци доводи до увећања профитабилности.<sup>709</sup>

Непрофитни сектор има све већу потребу за добрим системом управљања услед недостатка дисциплине у трошењу ограничених финансијских средстава.<sup>710</sup> Овакав пословни модел омогућава непрофитним организацијама да добију волонтерску помоћ изузетног квалитета. Ове организације су свесне да успешност реализације друштвених активности не зависи само од добрих намера, већ су неопходне и лидерске вештине.

Као и свака активност у предузећу, тако се и волонтеризам мора добро испланирати. То даље подразумева стимулисање менаџмента предузећа да развија

<sup>706</sup> <http://www.boredpanda.com/powerful-social-advertisements/>, преузето: 30.05.2014.

<sup>707</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *op.cit.*, pod 582, str. 201-202.

<sup>708</sup> *Ibid.*, str. 205.

<sup>709</sup> *Ibid.*

<sup>710</sup> Drucker, F.P. (1989): "What Business Can Learn from Nonprofits", *Harvard Business Review*, July-August, p. 91.

стратешке планове за друштвену одговорност предузећа и у њима активности које се односе на корпоративни волонтеризам. У циљу продуктивнијег укључивања волонтера потребно је едуковати менаџмент и кадровску службу предузећа о ефикасном начину вођења кадровске политике на нивоу предузећа, а у складу са привредним и тржишним трендовима. Надаље, потребно је подстакнути сарадњу између јавног, цивилног и привредног сектора која ће за резултат имати адекватан и функционалан волонтерски сервис.

Улога и значај волонтерства мења се са развојем друштва. Старе активности се замењују савременим друштвеним феноменима којима се обележавају модерне пословне организације. У новије време, како пише познати британски часопис Гардиен (*The Guardian*), постоји све већа заинтересованост за микро волонтеризам, односно друштвено укључивање оних који немају времена за традиционални облик волонтирања.<sup>711</sup> Овај облик виртуелног волонтеризма спроводи се *on-line*, путем смарт телефона или компјутера. Ева Шиндлер Рејнман (*Eva Schindler-Rainman*), оснивач Међународног удружења волонтера (*International Association for Volunteer Effort - IAVE*), наводи следеће трендове развоја волонтерства<sup>712</sup>:

- Развој нових мотива за бављење волонтерством, међу којима су чврста намера и жеља да се заједничким напорима остваре промене у друштву; потреба да се контролише извршавање датих обећања од стране политичара и институција као и потреба да се стичу професионална искуства.
- Све је већи број волонтера који су различите социо-економске припадности.
- Појава нових видова волонтерског рада и нових могућности које треба искористити.
- Ангажују се менаџери чије су вештине значајне у организовању волонтерских активности.

Дракер (*Peter Drucker*) истиче како су некада непрофитне организације сматрале волонтере добронамерним аматерима. Њима се нису постављали никакви захтеви и очекивања из разлога што су послове обављали без надокнаде.<sup>713</sup> Данас су то добро обучени професионалци који развијају личне и професионалне вештине и од којих се очекују велика достигнућа у овој области. Ови професионалци се најчешће укључују у волонтерске активности зато што посао који обављају често не пружа довољно изазова, смисла и одговорности.<sup>714</sup> При том не постоји нека друштвена сврха већ само економска корист. Тако Бранка Минић, директорка за развој људских ресурса Глобал корпорейта (*Global Corporate Affairs Manpower*), истиче: "Приметили смо да волонтирање додатно мотивише запослене да са више посвећености обављају свој свакодневни посао. Волонтерске акције на неки начин прекидају монотонију радне недеље и месеца и након њих се запослени враћају на посао са много више енергије и мотивације."<sup>715</sup>

<sup>711</sup> Paylor, T. (2012): "Micro-volunteering: a new way to engage people with a little time to spare", *The Guardian*, 25. септембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2012/sep/25/micro-volunteering-possibilities>, преузето: 04.05.2014.

<sup>712</sup> Mnić, Lj., Aleksić, M., Tankosić, M. (2011): *op. cit.*, pod 698, str. 31.

<sup>713</sup> Drucker, F.P. (1989): *op. cit.*, pod 703, p. 93.

<sup>714</sup> *Ibid.*, p. 7.

<sup>715</sup> Smart kolektiv (2009): *Intervju: Branka Minić*, Beograd: Smart kolektiv, No. 3, Decembar, str. 11

Ипак, Невен Мариновић, извршни директор Форума пословних лидера и Смарт Колектива, истиче како број слободних дана, који се запосленима одобрава да посвете волонтирању, не може бити велики.<sup>716</sup> Ово из разлога што предузећа не смеју дозволити да остане мали број запослених на радном месту. Због тога се подстиче волонтирање у слободно време које ће бити подржано од стране предузећа и партнерске непрофитне организације.

У савременим условима пословања не постоји дилема да ли прихватити ову друштвену активност. Оно чему се менаџери посвећују приликом друштвеног ангажовања предузећа је одлука о степену и врсти помоћи која ће се обезбедити, и да ли подстицати одређене могућности за волонтерски рад или препустити запосленима да следе сопствене интересе.<sup>717</sup> Одлуке се доносе у зависности од друштвеног циља који се жели постићи, степена волонтерског ангажовања запослених на реализацији циља, утицаја одсуства радника због волонтирања на пословање предузећа или ефеката друштвеног волонтерског рада на задовољство друштвене заједнице.

За разлику од производа и постројења, резултат који обезбеђују таленат, ентузијазам и посвећеност запослених не може се копирати.<sup>718</sup> Предузеће чине способни и обучени запослени који поседују знање о финансијама, менаџменту и организацији чији је трансфер од велике вредности за друштвену заједницу. За један волонтерски програм потребно је обучити запослене, припремити заједницу да прими волонтере, организовати активности, пратити ефекте програма на заједницу и запослене, и на крају, све то правилно представити, сматра Марија Хосе-Зубиела, програмски менаџер Енгејд програма<sup>719</sup> (*Engage programe*). Марија тврди како све ове активности коштају предузеће али не значи да морају бити скупе. Ово из разлога што треба увек имати на уму да је реч о инвестицији која се кад-тад враћа.

Развој волонтеризма за друштвену заједницу подразумева напоре у правцу подстицања институционалних и неинституционалних форми волонтеризма. Њима се изграђује и промовише социјални капитал на индивидуалном и на нивоу локалне заједнице. Без адекватног развоја социјалног капитала заједнице, који почиње кроз волонтерски ангажман грађана (било неформално било формално у организацијама цивилног друштва) није могућ ни економски развој. Земље Европске уније поклањају велики значај овој друштвеној активности. Годином волонтирања проглашена је 2011. година, када је донешено низ врло битних докумената у овој области.<sup>720</sup> Исте године установљена је Европска награда за волонтирање запослених која је додељена предузећима и институцијама у 23 европских земља. С тим у вези, земље Европске

<sup>716</sup> Radić, A. (2010): "Biznis pomaže društvu", *Vreme*, 24. јун. Доступно на: <http://www.vreme.com/cms/view.php?id=937529>, преузето: 12.05.2014.

<sup>717</sup> Krkač, K. (2007): *op.cit.*, pod 31, str. 386.

<sup>718</sup> Smart kolektiv (2009): *op. cit.*, pod 559, str. 8.

<sup>719</sup> ENGAGE програм је међународни програм укључивања запослених у развој локалне заједнице. Активности у оквиру овог пројекта обухватају пренос професионалног знања и искуства, менторство као и волонтирање.

<sup>720</sup> О овоме види: Lajović, D. (2012): "Volonteri ulažu u sebe", *Vjesti online*, 03. август. Доступно на: <http://www.vijesti.me/kolumne/volonteri-ulazu-sebe-kolumna-85857>, преузето: 15.05.2014.

уније имају уређен систем признавања "компетенција стечених волонтирањем"<sup>721</sup> што у значајној мери помаже младима у унапређењу свог положаја на тржишту рада.<sup>722</sup> Тако пројекат Европски волонтерски сервис (*European Voluntary Service – EVS*), окупља волонтерске организације широм Европе и пружа могућност младима између 17 и 30 година да волонтирањем проведу до 12 месеци у некој европској земљи.<sup>723</sup> Поред тога, овим пројектом су покривени готово сви трошкови волонтера (превоз, свештај, исхрана, осигурање и др.).

У последње време улаже се доста напора како би се измерио допринос волонтерског рада у намери да се боље разуме и што ефикасније користи.<sup>724</sup> Мерење резултата волонтирања је квалитативног карактера и најчешће се врши изразом упитника. Међутим, често недостају одговарајуће информације о вредностима волонтерских напора као и чињеница да у многим друштвима овај облик друштвеног ангажовања још увек није довољно развијен. Самим тим се потцењује волонтеризам и ограничава могућност привлачења волонтера како би се извукао максимум доприноса који он даје. Како истиче некадашњи декан Економског факултета у Подгорици, Драган Лајовић: "Да би се развила свест о значају волонтеризма потребно је кроз систем образовања презентовати његове предности, како би млади људи били добро информисани."<sup>725</sup> На тај начин, сматра професор, већина младих људи ће у каснијем животу наставити са овом активношћу, инспиришући друге.

## 5.6. ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНЕ ПОСЛОВНЕ ПРАКСЕ

Друштвено одговорне пословне праксе (*Socially responsible business practices*) представљају посебну друштвено одговорну активност. Ова иницијатива подразумева да предузеће усваја и самостално примењује пословне праксе и инвестиције које подржавају друштвене циљеве како би се унапредила добробит заједнице и заштитила животна средина на одговарајући начин.<sup>726</sup> Усвајање друштвено одговорних пословних пракси у предузећу подразумева један нов приступ у концепту пословања који се темељи на идентификовању нових тржишних могућности. Оне се огледају кроз: унапређује технологије производње, усвајање нових идеја и нових приступа пословања,

<sup>721</sup> Под компетенцијама стечених волонтирањем подразумевају се коришћење страног језика, култура свести, социјална и грађанска компетенција, дигитална компетенција и сотале вештине које се стичу волонтирањем.

<sup>722</sup> Kedveš, A. (n.d.): "Volontiranjem do kompetencija", *Europa.eu*, Доступно на: [http://europa.eu/youth/hr/article/45/15293\\_hr](http://europa.eu/youth/hr/article/45/15293_hr), преузето: 06.07.2014.

<sup>723</sup> [http://europa.eu/youth/eu/voluntary-activities/volunteering-opportunities\\_en](http://europa.eu/youth/eu/voluntary-activities/volunteering-opportunities_en), преузето: 06.07.2014.

<sup>724</sup> Asocijacija za demokratski prosperitet – Zid (2012): *Priručnik o mjeranju volonterskog rada*, Cetinje, Crna Gora: Asocijacija za demokratski prosperitet – Zid, str. 5.

<sup>725</sup> Lajović, D. (2012): *op. cit.*, pod 720.

<sup>726</sup> Kotler, F., Li, N. (2007): *op. cit.*, pod 582, str. 235.

смањење трошкова производње и пословања, коришћење одрживих сировина, осигурање безбедности на радном месту као и успостављање односа сарадње и разумевања између предузећа и друштва. Намера је да ове активности у предузећу постану саставни део пословне организације у циљу дугорочног успеха предузећа у повећању вредности.

Програми који се односе на друштвено одговорне праксе подразумевају промену интерних поступака и политика, рецимо, у вези с понудом производа, пројектовањем објекта, производњом, монтажом, подршком запосленима.<sup>727</sup> Ова друштвена активност може се односити и на екстерно извештавање потрошача и инвеститора. Усвајање друштвено одговорне праксе јесте тежак задатак који захтева едукацију како менаџмента тако и запослених у циљу стицања нових знања у овој области пословања. Поред тога, ове друштвене активности треба захтевати не само од предузећа већ од свих осталих институција и система (школа, болница, медија, влада).<sup>728</sup>

У условима турбулентности тржишних односа и све јаче конкуренције, она предузећа која могу пласирати нови производ, која се посвећују потрошачу и запосленима водећи рачуна о друштву у коме послују, могу остварити лидерску позицију на тржишту. Догађаји у глобалној економији захтевају од предузећа да се нестандартно понаша. Тако је чувени јапански произвођач аутомобила, Тојота (*Toyota*), постао пионир у производњи еколошки прихватљивих аутомобила. Наиме, Тојота се пласирајала на светском тржишту као предузеће које води рачуна о глобалној заштити животне средине.<sup>729</sup> О овоме сведочи и податак да је Тојотина фабрика у Великој Британији (*Toyota Motor Manufacturing United Kingdom - TMUK*), добила сертификат ИСО 14001 за еколошки систем менаџмента.<sup>730</sup> Конкурентност предузећа опредељује визија управљачког менаџмента, што потврђују речи потпредседника Тојотиног сектора за истраживање и развој Такешија Учијамада (*Takeshi Uchiyamada*): “Неки сматрају како је Тојота Приус само мост будућности, али ми верујемо како је тај мост дугачак и веома јак.”<sup>731</sup>

Прихватање нових пракси друштвено одговорног пословања није нови тренд, већ савремени стратешки приступ балансирања потреба предузећа и друштва. Државе појединих развијених земаља стимулишу потрошаче да купују хибридне аутомобиле разним повластицама, те се могу наћи попусти од 3.500 долара у САД-у до 7.000 евра у Холандији.<sup>732</sup> Иновативност, ипак није сама по себи успех. Према чланку објављеном у магазину Форбс (*Forbes Magazine*), 65% купаца хибридних аутомобила не понавља ову куповину из разлога што је у скорије време побољшана ефикасност утрошака горива у аутомобилској индустрији, а цене алтернативних горива нису довољно стимулативне потрошачима.<sup>733</sup>

<sup>727</sup> Ibid., str. 237.

<sup>728</sup> О овоме упор.: Ludescher, J., Mahsud, R. (2010): *op. cit.*, pod 549, p. 125.

<sup>729</sup> [http://www.toyota.rs/about/news\\_and\\_events/lokalne\\_vesti/2013/green\\_brands.tmex](http://www.toyota.rs/about/news_and_events/lokalne_vesti/2013/green_brands.tmex), преузето: 11.07.2014.

<sup>730</sup> Ibid.

<sup>731</sup> Ramsey, M. (2013): "Toyota Calls Hybrids 'Sturdy Bridge' to Automotive Future", *The Wall Street Journal*, 30. септембар. Доступно на: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303918804579107213728805086>, преузето: 11.07.2014.

<sup>732</sup> Pantelić, N. (2007): "Hibridni automobili", *B92*, 07. новембар. Доступно на: [http://www.b92.net/automobili/razno.php?nav\\_id=273775](http://www.b92.net/automobili/razno.php?nav_id=273775), преузето: 11.07.2014.

<sup>733</sup> О овоме види: Hinch-Ownby, M. (2012): "65% Of Hybrid Owners Don't Buy Another Hybrid", *Forbes Magazine*, 13. април. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/eco-nomics/2012/04/13/65-of-hybrid-owners-dont-buy-another-hybrid/>, преузето: 11.07.2014.

Како је тржиште из дана у дан све више преплављено новим друштвено одговорним пројектима, поставља се питање њихове релевантности и потенцијала. С тим у вези, постоји мишљење да иако ауто будућности решава неке енвайронменталне проблеме тако што мање загађује околину, његова комплексност у производњи ствара нове.<sup>734</sup> Ипак, Тојота Приус, свакако представља визију модерне еколошке мобилности, чији се менаџмент предузећа води профитним критеријумима приликом доношења одлука. Јер како сматра Џек Велч (*Jack Welch*): "Када се промене у предузећу одвијају спорије од промена у окружењу, знајте да је крај близу."

Интегрисање принципа друштвено одговорних пракси и економских принципа зависи од величине предузећа и тржишта пословања, организационе културе и одређености менаџмента, друштвене климе и система вредности. Све ово подразумева изванредан напор да се њима стратешки управља. Као доказ да друштвено одговорна пракса може допринети порасту профита, служе многа савремена технолошка предузећа. Разни програми подршке запосленима омогућавају не само добру плату већ и бројне друге погодности. Тако је Гугл (*Google Inc.*) обезбедио запосленима право на бесплатни ручак у Гугл кафетеријама, руководећи се мишљу да дуго чекање у реду омогућава запосленима да међусобно "чаврљају" и на тај начин дођу до нових пројектних идеја.<sup>735</sup> Гугл привлачи најбољу радну снагу захваљујући опуштеној атмосфери, флексибилности, колаборацији па чак и забави (вештачке стене за пењање, масажа, базен, куглана, собе за видео-игре и др.). Тиме је Гугл постао пионир модерно организованих радних места. Према истраживању СиЕнЕн-а (*CNN Money*), Гугл је освојио четврто место на листи од 100 водећих предузећа најпожељнијих за запослење.<sup>736</sup>

У новије време, све чешће се спомиње "Нови концепт пословања" (*New World of Work*) предузећа Мајкрософт (*Microsoft*). Овај концепт подразумева флексибилно радно време и место рада запослених, као и употребу савремених технологија. Намера је да се повећа продуктивност запослених и квалитет живота.<sup>737</sup> Како пише британски лист Индипендент (*The Independent*), запосленима у Фејсбуку (*Facebook*) је поред добре плате, бесплатне хране и колегијалног окупљања омогућен одређени буџет како би персонализовали своје радно место. Оваква пракса је позната као "свемирско хакерисање".<sup>738</sup> иБеј (*eBay*) подржава праксу тзв. "дан без састанака", у коме се свим запосленим забрањује да одржавају или присуствују састанцима. Тог дана, запосленима је дозвољено једино да размишљају, а тек сутрадан да презентују своју идеју, ма каква она била. Ово из разлога што је свака идеја добродошла, а најбоља се изгласава и

<sup>734</sup> О овоме види.: Fortenbaugh, C. (2012): *Hibrid cars: Not so environmentally friendly*. 09. октобар, стр. 1. Доступно на: <http://www.pitt.edu/~crf30/Writing3.pdf>, преузето: 12.07.2014.

<sup>735</sup> Walker, T. (2013): "Perks for employees and how Google changed the way we work (while waiting in line)", *Independent*, 20. септембар. Доступно на: <http://www.independent.co.uk/news/world/americas/perks-for-employees-and-how-google-changed-the-way-we-work-while-waiting-in-line-8830243.html>, преузето: 02.06.2014.

<sup>736</sup> \*\*\* (2011): "Da li biste prošli na razgovoru za posao u "Guglu"?", *Blic*, 31. мај. Доступно на: <http://www.blic.rs/Slobodno-vreme/Zanimljivosti/257173/Da-li-biste-prosli-na-razgovoru-za-posao-u-Guglu>, преузето: 25.07.2014.

<sup>737</sup> <http://www.personalmag.rs/tag/new-world-of-work/>, преузето: 17.08.2014.

<sup>738</sup> Ibid.



спроводи. Ту "филозофију отворености", подстакао је још амерички архитекта Стенфорд Универзитета (*Stanford University*), Фредерик Лав Олмстед (*Frederick Law Olmsted*), а многи директори технолошких компанија су управо похађали овај универзитет и усвојили овакав начин размишљања.<sup>739</sup>

Овакви и слични примери проактивних предузећа указују на важност првенства на тржишту чиме се креирају нове потребе и обликује тражња. Разрађен програм награђивања, похвала, партиципације, флексибилног радног времена доприноси у великој мери повећању мотивисаности запослених а тиме и порасту профита предузећа. Дobar менаџмент у предузећу прати понашање запослених и ствара боље услове којима ће извући њихов максимум. Основна је идеја да се предузеће окрене потребама запослених, односно активностима управљања људских ресурса у пословном одлучивању. Задовољни запослени боље обављају послове у предузећу те се сматрају врло значајним ресурсом сваке организације. Ове категорије не треба посматрати изоловано већ као део једног стратегијског оквира којим се креира нова вредност. Са становишта менаџмента, управљање оваквим организационим променама намеће се као императив опстанка на тржишту.

Избор друштвено одговорних пракси захтева способне менаџере предузећа који ће предвидети и на одговарајући начин реаговати на промене окружења. Промене и трендови који се дешавају у окружењу представљају главни извор шанси и опасности. Неопходно је извршити детаљну анализу утицаја изабраних фактора на садашње пословање предузећа и тржишта на којима је присутно. Модерна предузећа траже проактивне начине постизања конкурентске предности која ће бити одржива.

Стратегија усмерена ка стицању конкурентске позиције на тржишту темељи се на диференцијацији. Тако је Пепси (*PepsiCo*), поставио нове специјализоване аутомате, тзв. "Машине из снова" (*Dream Machine*).<sup>740</sup> Наиме, ови аутомати се могу наћи у тржним центрима и на шеталиштима, а служе за рециклирање пластичне, стаклене и алуминијске амбалаже. Скенирањем бар кодова са амбалаже, ова машина одмах сортира амбалажу и одређује тип рециклаже. Потрошачи се стимулишу да учествују у овом еколошком пројекту, сакупљујући поене које ће касније моћи да искористе. Сузан Колинс (*Susan Collins*), извршна директорка Института за рециклажу сматра како је овај пројекат користан у концепту рециклирања.<sup>741</sup> Међутим, с обзиром да американци бацају сваке године више од 130 милијарди флаша и лименки, сумња да ће учинити значајан помак у заштити животне средине.

Генерално, може се рећи да опстају она предузећа која се прилагођавају новим ситуацијама на тржишту и континуирано управљају друштвено одговорним праксама у циљу дугорочних решавања проблема који прете одрживом расту. Уколико свако предузеће добро спроведе стратегију друштвено одговорног пословања, постоји могућност да се ублажи диспропорција у расподели ресурса. Неки аутори сматрају како је иронија овог концепта чињеница да поједина предузећа користе ову иницијативу, док

<sup>739</sup> Ibid.

<sup>740</sup> <https://www.pepsicorecycling.com/Programs/RecyclingOnCampus>, преузето: 14.07.2014.

<sup>741</sup> О овоме види: Bauerlein, V. (2010): "PepsiCo Plans Recycling Initiative", *The Wall Street Journal*, 22. април. Доступно на: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703404004575198390481890492>, преузето: 11.07.2014.

је продукт њиховог постојања деструктивност, зависност и опасност производа.<sup>742</sup> Поставља се питање: Какву поруку ова предузећа шаљу потрошачима?

Потреба за друштвено одговорним пројектним активностима предузећа је глобални феномен. У њој лежи срж добре намере, као суштинска претпоставка да се остваре циљеви који су у интересу предузећа и друштва у коме послује. Без добрих пројектних активности друштвено одговорног карактера немогућа је дугорочна конкурентност предузећа. С друге стране, само она предузећа која су инкорпорирала друштвено одговорну праксу у културу и стратегију пословања могу очекивати позитивне резултате за предузеће.

Данас, многе реномиране образовне институције схватају улогу и значај које имају у имплементацији и развоју менаџерских вештина у области друштвено одговорног пословања.<sup>743</sup> Тако је један од професора Пословне школе у Француској (*Insead business school in France*) изјавио: “Главни изазов овог концепта је његова способност прожимања свих области пословања. Али управо оваква несврстаност може довести до пропуста”.<sup>744</sup>

На крају треба подвући како је индивидуална одговорност покретачка снага друштвене одговорности, јер човек чини институцију.<sup>745</sup> Свест појединца је највећи изазов али и препрека коју треба постепено савладавати. То свакако није једноставан задатак, што потврђују речи Метјуа Тејлора (*Matthew Taylor*), извршног директора Краљевског друштва за поспешивање развоја уметности, производње и трговине (*The Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce-RSA*): “Људи су комплексне друштвене животиње.”<sup>746</sup>

Успех друштвено одговорне стратегије подразумева и напоре предузећа да се понуде убедљиви докази да ће друштвено одговорне активности донети очекиване резултате. С тим у вези, суоснивач предузећа Бен и Џерис сладоледа (*Ben & Jerry's*), Џери Гринфилд (*Jerry Greenfield*) предлаже: “Када људи нешто могу да виде, осете или додирну – онда то за њих постаје стварно. Мислим да је много делотворније најпре урадити нешто а потом износити идеје и принципе којима се жели утицати на некога да промени мишљење. Верујем да искуство увек претходи прихватању концепта, то јест идеје.”<sup>747</sup>

<sup>742</sup>Ludescher, J., Mahsud, R. (2010): *op. cit.*, pod 549, p. 124.

<sup>743</sup>Thomson, M. (2006): *Corporate social responsibility: Beyond the bottom line*, 12. октобар. Доступно на: <http://www.independent.co.uk/student/postgraduate/mbas-guide/corporate-social-responsibility-beyond-the-bottom-line-419610.html>, преузето: 05.06.2014.

<sup>744</sup>ibid.

<sup>745</sup> Ludescher, J., Mahsud, R. (2010): *op. cit.*, pod 549, p. 130.

<sup>746</sup> Durodie, B. (2011): "Corporate Social Responsibility – more harm than good", *blogs.independent.co.uk* [Blog], 31. октобар. Доступно на: <http://blogs.independent.co.uk/2011/10/31/corporate-social-responsibility-does-more-harm-than-good/>, преузето: 08.06.2014.

<sup>747</sup> О овоме види: Smart kolektiv (2008): *Intervju: Džeri Grinfeld*, Beograd: Smart kolektiv, No. 1, Jul, str. 16.

## ЗАКЉУЧАК

Савремене тржишне тенденције условљавају предузећа да преузму активнију улогу у друштву. Пословна реалност намеће модерном предузећу све веће захтеве које оно мора да испоштује. Тако се од предузећа очекује да генерише профит али и да пружи одређене користи кључним интересно-утицајним групама. Истовремено, усложњавање пословног процеса савременог предузећа захтева реafirмацију организационе структуре.

У новој глобалној поставци све чешће се покреће дилема о односу између пословања и етике. Питање исправности пословног понашања добија ново значење и важност. Након моралних и финансијских скандала многих предузећа, интензивира се значај пословне етике и концепта друштвено одговорног пословања. У потрази за принципима којима би се требало руководити јављају се нови проблеми и постављају се нова етичка питања.

Уколико се има у виду примарни циљ пословања - економска димензија, може се рећи како одговорно понашање може наградити нека предузећа док друга напротив казнити. Ово важи како за предузећа тако и за друштвене заједнице па и нације. Постављају се питања попут: Је л' успешно пословање увек и неморално? и, Да ли морално пословање значи и неуспешно пословање? На ова питања није једноставно дати одговор. Ово из разлога што постоје бројни разлози због којих ће нека предузећа бити успешна или мање успешна од других, а афирмисање моралности у пословању може бити само један од њих. Ако је неко предузеће успешно и друштвено одговорно не значи да ће друго предузеће које следи овакав пример такође бити профитабилно.

Многи аутори верују како она предузећа која су се ослањала на краткорочне финансијске резултате, данас се суочавају са неповољним тенденцијама у погледу постизања пословног успеха. По њима се, дугорочно посматрано, исплати морално исправно пословање. Ранијих година, како сматрају, етика и друштвено одговорно пословање су још могле бити опција многим предузећима, данас су обавеза. Посвећеност пословног света етичким принципима пословања постао је атрибут успешног тржишно оријентисаног предузећа.

С друге стране постоје они који јасно изражавају сумњу у економску оправданост доброг пословног понашања. Стога, на питање: Да ли се исплати бити друштвено одговоран?, није лако једноставно одговорити. Ово из разлога што у послу, као и у животу све зависи од бројних фактора и околности као и чињенице да није могуће задовољити свачије интересе. И поред тога што не постоји консензус око ова два схватања, може се видети како овај докторски рад нагиње ка теорији интересно-утицајних група.

Друштвено одговорно пословање може се рећи, представља релативно нову менаџмент дисциплину која може омогућити увођење промена у организацији рада и пословања у циљу постизања оптималних резултата. Иако су неки облици друштвено одговорног пословања без неког дубљег значаја и ефеката на економију предузећа, менаџмент успешних предузећа схватио је да се потенцирањем етичког пословног понашања могу елиминисати потенцијални негативни утицаји на предузеће и окружење. Бројна истраживања су показала како се етичким понашањем повећава

ефикасност и продуктивност те омогућава раст и развој предузећа. С друге стране, неетичко понашање може коштати предузећа велике суме новца.

Оно што је неспорно и око чега се многи аутори слажу је неопходност успостављања етичке политике, процедуре за решавање етичких дилема, етичке канцеларије, увођење програма обуке, успостављање омбудсмана као и праћење свих пословних активности. На тај начин проналази се начин да се изађе у сусрет запосленима али и свим осталим заинтересованим странама у циљу бољег разумевања савремених изазова у пословању.

Постојање етичког кодекса у предузећу није гаранција успеха у пословању али је корак даље у реализацији пословне етике. Ово из разлога што су ефекти примене пословне етике условљени социолошким, технолошким, политичким и економским факторима окружења, као и карактеристикама самог предузећа, његовог менаџмента и кадровске структуре. Колико ће предузеће да послује у складу са етичким правилима понашања зависи од његовог стратегијског моралног компаса. С тим у вези, потребно је што више говорити о пословној етици и њеном значају као и етичким проблемима са којима се сва предузећа суочавају.

Бројни притисци од стране јавности указују менаџерима да само једна непромишљена активност може угрозити годинама стварану добру репутацију предузећа. Ово има за последицу губитак потрошача, инвеститора као и угрожавање партнерских односа сарадње. Поред тога, предузеће може бити санкционисано од стране државе. Пословне организације које желе да остваре и одрже успешну конкуренцију на глобалном тржишту, морају изградити поверење тако што ће преузети моралну и правну одговорност за своје активности. Повећано интересовање предузећа за интерно и екстерно окружење, може постати одлучујући фактор развоја сваке организације.

Као пословна филозофија која почива на темељним етичким принципима, друштвено одговорно пословање доноси бројне дугорочне користи предузећу и друштву. Предузећа која прихвате и примене овај концепт, могу бројним и иновативним програмским активностима допринети унапређењу организације и друштва. Тако постоји велики број научних истраживања која указују на позитивне релације односа између друштвено одговорног пословања и пословних перформанси предузећа. Користи које се најчешће наводе су побољшање имиџа и репутације предузећа, позитиван утицај на привлачење и задржавање квалитетне радне снаге, бољи приступ капиталу, увећање вредности за власнике капитала и обезбеђење одрживог раста у дугом року.

Имплементација концепта друштвене одговорности условљена је законском регулативом којом су обухваћене његове кључне димензије. Имајући у виду комплексност концепта друштвено одговорног пословања, многи аутори указују на то да ово подручје још увек није довољно истражено и да мерење ефеката друштвене одговорности у пословању није нимало лак задатак. Ово из разлога што се често мере ствари које нису међусобно упоредиве.

У отвореној тржишној привреди интезивира се чвршће повезивање са предузећима ван националних граница. На тај начин многе земље добијају шансу да на основу својих компаративних предности постану равноправни играчи на тржишној утакмици. Међутим, нова економска реалност захтева од предузећа да буду

флексибилна и иновативна. Трка за профитом намеће агресивна правила игре, где је конкуренција јака а ризик велики. Моћ је сада у рукама великих предузећа која преузимају глобалну одговорност решавајући политичке, економске и еколошке проблеме. Мања предузећа која желе да се укључе у глобалне токове морају поштовати глобална правила пословања уз ризик да постигну успех или пропадну.

Глобална конкуренција као и интензивни развој технологије драматично мењају правила игре на светском тржишту. Тржишни услови привређивања захтевају од менаџмента предузећа да дефинише нову и иновативну пословну стратегију која ће уважавати принципе одрживог развоја. Одрживи развој постаје суштински предуслов дугорочног тржишног успеха. Успешност примене одрживих програма пословања подразумева реорганизацију организационе структуре, система и процеса, културе и вредности у предузећу.

Један од начина да се предузећа укључе у одрживе токове привредног развоја је интегрисање концепта одрживог развоја у стратешке пословне активности. Знање и креативност постају главни ресурси којима се константно траже нова решења за повећање профита, уз континуелно уважавање принципа одрживости. Многа предузећа данас имају неку политику одрживог развоја. Управо кроз ту политику она интегришу концепт одрживог пословања у своју пословну стратегију и редефинишу своју позицију на тржишту.

Савремени концепт пословања показује да су профит, технолошки развој и друштвена одговорност предузећа комплементарни циљеви. Уважавање одрживих принципа пословања уз примену нових идејних решења, спроводе се различите активности и програми. На тај начин се подстиче друштвено-економски развој. Коришћењем нових пословних модела и метода, ефикасније се користе постојећи или се изналазе нови развојни ресурси.

Поштовање принципа пословне етике и друштвено одговорног пословања има холистички ефекат. Унапређењем етичких и друштвено одговорних перформанси пословања, стиче се позитивна репутација на тржишту и повећава се укупна вредност предузећа. Посматрано на дужи рок, таквим понашањем остварују се позитивне финансијске перформансе предузећа.

Истраживањем и анализом тржишта, предузећа могу да прилагоде своју понуду друштвено одговорних активности и постану конкурентна. Понашајући се друштвено одговорно, предузећа стоје на располагању бројне друштвено одговорне активности. У савременим условима пословања не постоји дилема да ли прихватити и применити ове друштвене иницијативе. Оно чему се менаџери посвећују приликом друштвеног ангажовања предузећа је одлука о степену и врсти помоћи која ће се обезбедити. Пре него се крене са креирањем стратегије друштвеног ангажовања неопходно је поћи од циља који се жели постићи овим иницијативама. Само темељним планирањем активности може се дефинисати жељена стратегија друштвено одговорног пословања којом ће се постићи профитабилност. Предност ће имати она предузећа која су флексибилна и спремна да прихвате нове идеје. То значи, да се од свих запослених очекује да без устезања изнесу нове пројектне идеје, као и да активно учествују у њиховом планирању и спровођењу.

Како би се у потпуности искористили позитивни ефекти друштвено одговорног пословања потребно је обезбедити рационално коришћење оскудних ресурса предузећа

и улагање у људски потенцијал уз континуелно увођење савремених информационих технологија. Иако друштвено одговорне активности не могу бити законом наметнуте, треба креирати ефикасан институционални и тржишни оквир који би деловао подстицајно на одговорнији и отворенији приступ према ширем друштвеном окружењу.

Лаички говорећи, пословна етика и концепт друштвене одговорности могу се лако разумети. Нама, ради се о пословању где се јасно повлачи граница између доброг и лошег. Међутим није лако одредити шта је исправно а шта погрешно понашање у пословању. Добро пословно понашање само по себи није решење за пословни успех. Потребно је нешто много више од тога. Пословно окружење се стално мења као и сама морална интерпретација пословања. Дакле, одговорна стратегија није увек гаранција успеха. Она је само једна од могућих стратегија. Речју, успех предузећа се може остварити и без ње.

## ЛИТЕРАТУРА

### Књиге и чланци

1. Abramov, I. Y., Johnson, K. W. (2004): *Business ethics: a manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies*, Washington D.C: U.S. Department of Commerce, International Trade Administration.
2. Adegun, A. A., Akomolafe, C. O. (2013): "Entrepreneurship education and youth empowerment in contemporary Nigeria", *Scholarly Journal of Education*, Vol. 2, No. 5, pp. 52-57.
3. Adetunji, O. J., Ogbonna, I. G. (2013): "Corporate Social Responsibility as a Recruitment Strategy by Organisations", *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 313-319.
4. Adižes, I. (1979): *Upravljanje promenama*, Novi Sad: Prometej.
5. Afrić-Rakitovac, K., Žužić, A. (2014): "Promicanje društveno odgovornog poslovanja putem sustava visokog obrazovanja". U: Matešić, M. (ur.), *Zbornik radova - 6. nacionalna konferencija o DOP-u*, Zagreb, 10. novembar, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, str. 15-38.
6. Aguilera, R.V., Rupp, D. E., Williams, C. A. And Ganapathi, J. (2007): "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 836-863.
7. Albinger, H. S., Freeman, S. J. (2000): "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publisher, Vol. 28, No. 3, December, pp. 243-253.
8. Aleksić, A. (2007): "Poslovna etika – elementi uspešnog poslovanja". U: *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta*, Zagreb: Ekonomski fakultet, No. 5, str. 419-429.
9. Allen, T. D. (2001): "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, No. 3, pp. 414 - 435.
10. Anđelković-Pešić, M. (2005): "Карактеристике и улога комуницирања у предузећима у савременим условима", *Теме - Часопис за друштвену теорију и праксу*, Ниш: Економски факултет, Vol. 29, No. 3, јул-септембар, стр. 283-295.
11. Assongu, J. J. (2007): "Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business and Public Policy*, Vol. 1, No. 3, pp. 1-21.
12. Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006): "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Entrepreneurship theory and practice*, January, Vol. 30, No. 1, pp. 1-22.
13. Babić, J. (2000): *Uvod u poslovnu etiku*, Prag: Virtus-Software Localization, Translations, Dostupno na: [tp://www.virtus.cz](http://www.virtus.cz)
14. Бабић, Ј. (2007): "Друштвена одговорност корпорација", *Социолошки преглед*, Београд, Vol. 41, No. 4, стр. 445-471.
15. Babić, V. (2012): *Uvod u menadžment*, Kragujevac: Ekonomski fakultet.
16. Bauman, C. W., Skitka, L. J. (2012): "Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 32, pp. 63-86.

17. Berry, M. A., Rondinelli, D. A. (1998): "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 2, pp. 38-50.
18. Bowie, N. (1988): "The Paradox of Profit". U: Wright, D. (ed.), *Papers on the ethics of administration*, Provo, Utah: Brigham Young University, pp. 97-120.
19. Bowie, N. (2013): *Business ethics in the 21st century*, New York: Springer.
20. Bowie, N., Schneider, M. (2011): *Business ethics for dummies*, Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.
21. Bulut, I., Šošić-Radenković, B. (2011): "Da li su društveno odgovorne aktivnosti savremeni način oglašavanja?". U: Gnjatović, D. (ur.), *Megatrend Revija*, Beograd: Univerzitet Megatrend, Vol. 8, No. 1, str. 37-56.
22. Burn, J., Loch, K. (2002): "The Societal Impact of the World Wide Web-Key Challenges for the 21 st. Century". U: Dhillon, G. (ed.), *Social Responsibility in the Information Age: Issues and Controversies*, Hershey, USA: Idea Group Publishing, Ch. 2, pp. 12-29.
23. Butts, J. (2008): *Nursing Ethics: Across the Curriculum and Into Practice*, (2nd ed.), Jones & Bartlett Publishers.
24. Carrington, M. J., Neville, B. A., Whitwell, G. J. (2010): "Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the Gap Between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethically Minded Consumers", *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, No. 1, pp. 139-158.
25. Carroll, A. B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol 4. No. 4. pp. 497 – 505.
26. Carroll A. B. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, July-August, pp. 39-48.
27. Carroll, A. B. (1999): "Corporate social responsibility - Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, September, Vol. 38, No. 3, pp. 268 -295.
28. Carroll, A. B., Buchholtz, A. (2008): *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management*, (7th ed.), South-Western College Publishing.
29. Carroll, A. B., Shabana, M. K. (2010): "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, pp. 85-105.
30. Cavaco S., Crifo, P. (2010): "Complementarity between CSR Practices and Corporate Performance: An Empirical Study". U: Crifo, P., Ponssard, J.P. (eds.), *Corporate Social Responsibility: From Compliance to Opportunity?*, Les editions de L'ecole polytechnique, May, pp. 77-91.
31. Chapman, R. (2014): *The Rules of project risk management, Implementation guidelines for major projects*, Farnham: Gower.
32. Collier, J., Esteban, R. (2007): "Corporate social responsibility and employee commitment", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 19-33.
33. Čizmić, S., Višacki, T. (2009): "Povezanost individualnih vrednosti i organizacione kulture kao prediktor zadovoljstva poslom zaposlenih u vojnoj sredini", *Vojno delo*, No. 3, str. 217-233.
34. Čatić-Kajtažović, E. (2009): "Neophodnost primene koncepta društvene odgovornosti preduzeća u Bosni i Hercegovini". U: *Zbornik radova sa Internacionalne konferencije "Kako upravljati u vremenu krize"*, Tuzla, 03.-05. decembar, Tuzla: Ekonomski fakultet, str. 109-121.



35. Čeha, M. (2013): "Analysis of the application of the concept of corporate social responsibility in local business", *Singidunum Journal*, Belgrade: Singidunum University, Vol. 10, No. 1, str. 1-10.
36. De Pelsmacker, P., Driesen, L., Rayp, G. (2005): "Do Consumers Care about Ethics? Willingness to Pay for Fair-Trade Coffee", *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39, No. 2, pp. 363-385.
37. De Žarden, Dž. (2006): "Odgovornost prema budućim generacijama: Održivi razvoj". U: *Ekološka etika: Uvod u ekološku filozofiju*, Beograd: *Službeni glasnik*, poglavlje 4, str. 125-159.
38. Doane, D. (2005): "The Myth of CSR: the problem with assuming that companies can do well while also doing goodis that mrkets don't really work that way", *Stanford Social Innovation Review*, Stanford Graduate School of Business, Fall, Vol. 3, No. 3, pp. 23-29.
39. Dodd, E. M., (1932): "From whom are corporate managers trustees?" *Harvard Law Review*, May, Vol. 45, No. 7, pp. 1145-1163.
40. Domegan, K. (2008): "Social marketing: implications for contemporary marketing practices classification scheme", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 2, pp. 135-141.
41. Drucker, F. P. (1989): "What Business Can Learn from Nonprofits", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 89-93.
42. Drucker F. P. (1992): "The New Society of Organizations", *Harvard Business Review*, September – October, pp. 95-104.
43. Drucker, F. P. (2004): "What makes an effective executive", *Harvard Business Review*, June, pp. 58-68.
44. Drucker, F. P. (2005): "Managing Oneself", *Harvard Business Review*, January, Vol. 83, No. 1, pp. 100-109.
45. Dujanić, M. (2003): "Poslovna etika u funkciji menadžmenta". U: *Zbornik radova: Časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, Rijeka: Ekonomski fakultet, Vol. 21, No. 1, str. 53-63.
46. Đorđević, D., Bogetić, S. (2008): "Kreiranje ambijenta za primenu korporativne društvene odgovornosti u domaćim preduzećima", *International Journal, Total Quality Management & Excellence*, Vol. 36, No. 1-2, str. 251-254.
47. Đorđević, M. (2010): "Korporativne komunikacije i upravljanje odnosima sa stejkholderima", *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Vol. 41, No. 3, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 195-206.
48. Đurić, D. (2011): "Potencijali za dinamiziranje saradnje zemalja zapadnog Balkana i njihovog približavanja EU", U: Grandov, Z., Jakupović, S. (ur.), *Zbornik radova: I Međunarodni naučni skup o ekonomskom razvoju i životnom standardu*, Banja Luka, 23-24. septembar, Banja Luka: Panevropski univerzitet "APEIRON", str. 147-157.
49. Đurić-Kuzmanović, T. (2008): "Poslovna etika i primena etičkih standarda u poslovanju", *Škola biznisa - Naučno stručni časopis*, Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija, No. 4, str. 3-14.
50. Đurić-Kuzmanović, T. (2009): "Nekoliko napomena o poslovnoj etici, korupciji i potkazivanju", *Škola biznisa*, Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija, No. 2, str. 119-126.
51. Đurović, I., Randić, D. (2011): "Značaj korporativne društvene odgovornosti za savremeno poslovanje", Festival kvaliteta. U: Arovski, S., Lazić, M., Stefanović, M. (ur.), *38. Nacionalna konferencija o kvalitetu*, Kragujevac, 19-21. maj, Kragujevac: Mašinski fakultet: Centar za kvalitet.

52. Eccles, R., Serefeim, G. (2013): "The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 91, No. 5, May, pp. 50-60.
53. Eikenberry, A. M. (2009): "The Hidden Costs of Cause Marketing", *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 7, No.3, p. 50-55.
54. Fifka, M. (2009): "Towards a more business-oriented definition of corporate social responsibility: discussing the core controversies of a well-established concept", *Journal of Service Science and Management*, Vol.2, No.4, pp. 312 – 322.
55. Figar, N. (2007): *Upravljanje resursima preduzeća*, Niš: Ekonomski fakultet.
56. Фигар, Н. (2010): "Друштвена одговорност предузећа: Од неприхватања до интегрисања у пословну стратегију", *Теме – Часопис за друштвене науке*, Ниш: Економски факултет, Vol.34, No. 2, стр. 569-584.
57. Florida, R. (2003): "Cities and Creative Class", *City and Community*, Washington, DC: American Sociological Association, March, Vol. 2, No. 1, pp. 3-19.
58. Foldžer, T. (2014): "Nova zelena revolucija", *National Geographic Srbija*, Oktobar.
59. Freeman, E., Reed, L. (1983): "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", *California Management Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 88-106.
60. Freeman, E., York, J., Stewart, L. (2008): "Environment, Ethics, and Business", *Business Roundtable*, Charlottesville, VA: Institute for Corporate Ethics, pp. 1-20.
61. Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 13. септембар.
62. Frynas, J. G., Blowfield, M. (2005): "Setting new agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world", *International Affairs*, Vol. 81, No. 3, may, pp. 499-671.
63. Gajos, M., Čandrić-Darkoš, I. (2013): "Ethics as a feature of economic development – fact or myth", *Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow*, Croatia, Osijek: Faculty of Economics, Vol. 2, str. 382-389.
64. Garriga, E., Mele, D. (2004): "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory", *Journal of Business Ethics*, August, Vol. 53, No. 1-2, pp. 51-71.
65. Godfrey, P. (2005): "The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 4, pp. 777–798.
66. Goodpaster, K., Mathews, J. (1982): "Can a Corporation Have a Conscience", *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 1, pp. 132-142.
67. Gosling, J., Mintzberg, H. (2003): "The Five Minds of a Manager", *Harvard Business Review*, November, pp. 1-9.
68. Hamel, G. (2009): "Moon Shots for Management", *Harvard Business Review*, February, pp. 91-98.
69. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989): "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 7/8, pp. 63-76.
70. Handy, C. (2003): "What's a Business For?", *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston MA: Harvard Business School Press, pp. 65-82.
71. Harish, SP., Santhosh, SP. (2013): "Affects Of Globalization And Limitations Of Corporate Social Responsibility In India", *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, Vol. 14, No. 4, September-Oktober, pp. 38-54.
72. Hayes, R. H., Abernathy, W. J. (1980): "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 58, No. 4, pp. 67-77.
73. Henderson, D., The Institute of Economic Affairs (2001): *Misguided Virtu: false notions of corporate social responsibility*, London: The Institute of Economic Affairs.

74. Hess, D., Rogovsky, N., Dunfee, T. (2002): "The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate social initiatives", *California Management Review*, Vol. 44, No. 2, pp.110-125.
75. Horvat, Ž. (2014): "Društveno odgovorno poslovanje: strateški alat novih vizionara", U: Matešić, M. (ur.), *Zbornik radova: 6. nacionalna konferencija o DOP-u*, Zagreb, 10. novembar, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, str. 129-145.
76. Hyman, M. R., Tansey, R., Clark, J. W. (1994): "Research on Advertising Ethics: Past, Present, and Future", *Journal of Advertising*, Vol. 23, No. 3, September, pp. 5-15.
77. Ивановић М., Станковић, М.К., Огњанов, Г. (2012): "Друштвени маркетинг у пословању непрофитних организација", *Теме - Часопис за друштвене науке*, Vol. 36, No. 3, стр. 1215-1240.
78. Ivanović-Đukić, M. (2011): "Promovisanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u Srbiji", *Sociologija*, Vol. 53, No. 1, str. str. 21-42.
79. Ivanović-Đukić, M. (2011): "Podsticanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u funkciji pridruživanje srbije EU", *Ekonomске теме*, Niš: Ekonomski fakultet, Vol. 49, No. 1, str. 45-58.
80. Jeleča, A. (2008): "Eko-kontroling u svetlu društvene odgovornosti". U: *XI Internacionalni simpozijum SymOrg", Menadžment i društvena odgovornost*", Beograd, 10-13. septembar, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
81. Jensen, M., (2001): "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *European Financial Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 297-317.
82. Jovanović, P., Mišković, V., Šobajić, V., Rudić, T. (2011): "Upravljanje znanjem i revolucija znanja". U: Cvijanović, J. (ur.), *Industrija*, Beograd: Ekonomski institut, Vol. 39, No. 1, str. 213-222.
83. Kanter, R. (1999): "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 3, pp. 122-132.
84. Kolarić, B. (2009): "Zavisnost nivoa poverenja zaposlenih od forme organizacione strukture", *Škola biznisa - Naučno stručni časopis*, Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija, No. 4, str. 132-139.
85. Koletnik, F., Korošec, M. K. (2011): "Etički prihvatljiv menadžment (upravljanje etički prihvatljivim djelovanjem preduzeća)", *Financing – Naučni časopis za ekonomiju*, Banja Luka, Brčko: Finrar d.o.o., Banja Luka i Financing d.o.o., Vol. 2, No. 3, str. 17-30.
86. Kotler, F. (2003): *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Novi Sad: Adžes.
87. Kotler, F. (2005): *Deset smrtnih grehova u marketingu*, Novi Sad: Adžes.
88. Kotler, F., Li, N. (2007): *Korporativna društvena odgovornost – Učiniti najbolje za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, (prevod) Beograd: Hesperija: Ekonomski fakultet.
89. Kotler, P., Keller, K. L. (2009): "Defining Marketing for the Twenty-First Century". U: *A Framework for Marketing Management*, (4th ed.), London: Prentice Hall, Pearson Education International.
90. Krkač, K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
91. Krstić B., Krstić, I. (2012): "Komplementarnost primene koncepata upravljanja znanjem i internog marketinga", *Marketing – Časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 4, str 253-264.
92. Krstić B., Sekulić, V. (2007): *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš: Ekonomski fakultet.

93. Krstić, B. (2006): "Merenje nekih dimenzija nefinansijskih performansi preduzeća", *Ekonomске teme*, Niš: Ekonomski fakultet, Vol. 44, No 1-2, str. 277-283.
94. Krstić B., Vučić S. (2004): "Merenje ekoloških performansi preduzeća", *Ekonomске teme*, Vol.42, No. 4, str. 109-116.
95. Krstić, B., Ivanović-Đukuć, M., (2011): "Povezivanje ciljeva društvene odgovornosti sa strategijom za unapređenje konkurentске prednosti". U: Petrović, E. (ur.): *Zbornik radova: Nauka i ekonomska kriza*, Niš: Ekonomski fakultet, str. 269-279.
96. Krstić, B., Jovanović, S. (2007): "Performanse ekološkog proizvoda u funkciji zaštite potrošača konkurentске prednosti preduzeća", *Ekonomске teme*, Niš: Ekonomski fakultet, No.1, str. 275-290.
97. Krstić, B., Sekulić, V. (2007): *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš: Ekonomski fakultet.
98. Krstić, N. (2014): "Socijalno preduzetništvo", *Bankarstvo*, No. 1, str. 126-139.
99. Kurtić, A. (2009): "Društvena odgovornost – novi svetski pokret i poslovni imperativ savremenog menadžmenta", *Tranzicija*, Tuzla: Ekonomski fakultet, Vol. 11, No. 23-24, str. 90-100.
100. Lantos, G. P. (2001): "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, MCB University Press, Vol. 18, No. 7, pp. 595-630.
101. Levitt, T. (1980): "Marketing success through differentiation - of anything", *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 2, pp. 83-91.
102. Lojpur, A., Radović, M., Petković, S. (2012): "Patološka moć savremenih korporacija kao produkt ideologije neoliberalnog kapitalizma", U: Jakšić, M. (ur.), *Ekonomске ideje i praksa*, Beograd: Ekonomski fakultet, No. 4, Mart, str. 21-34.
103. Ludescher, J., Mahsud, R. (2010): "Opening Pandora's Box Corporate Social Responsibility Exposed", *The Independent Review*, Vol. 15, No. 1, str. 123-131.
104. Malinić, S., Savić, B. (2011): "Transformacija korporativnog izveštavanja – od finansijskog ka poslovnom izveštavanju", *Ekonomski horizonti*, Kragujevac: Ekonomski fakultet, Vol. 13, No. 1, str. 105-124.
105. Marinković, D., Marinković, V. (2014): "Moral i ekonomija kroz prizmu socijalnog preduzetništva". U: Miroslavljević, M. (ur.), *Zbornik radova: Socijalno preduzetništvo – model za (samo)zapošljavanje u budućnosti*, Banja Luka, 30. septembar – 01. oktobar, Republika Srpska: Udruženje građana „Svjetionik“ - Prijedor, Agencija za saradnju, edukaciju i razvoj - ACED Banja Luka College – BLC, str. 71-89.
106. Martin, R. Osberg, S. (2007): "Social Entrepreneurship: The Case for Definitions", *Stanford Social Innovation Review*, Stanford graduate school of business, Spring, pp. 28-39.
107. Matten, D., Moon, J. (2008): "Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, pp. 404-424.
108. McBride S., McNutt K., Williams R. (2007): "Tracking Neo-Liberalism: Labour Market Policies in the OECD Area". U: Lee, S., McBride, S. (eds.), *Neo-Liberalism, State Power and Global Governance*. AA Dordrecht, The Netherlands: Springer, pp. 79-95.
109. McElhaney, K. (2009): "A strategic Approach to Corporate Social Responsibility", *Leader to Leader*, The Frances Hesselbein Leadership Institute, Vol. 2009, No. 52, pp. 30-36.
110. Mehboob, F., Bhutto, N. A. (2012): "Job satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Faculty Members at Business Institutes". U:

- International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Sciences*, 7-8 January, Dubai, pp. 552 – 556.
111. Mihajlović, D., Stojanović, D. (2010): "Poslovna etika i moral u biznisu", *Ekonomске teme*, Niš: Ekonomski fakultet, No. 2, str. 241-253.
  112. Milašinović, S., Bajagić, M. (2005): "Globalizacija i fragmentacija - Vladajuće dinamike globalnog društva", *Megatrend revija*, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Vol. 2, No. 2, str. 23-47.
  113. Milijević, M. (2008): *Poslovna etika i komuniciranje*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
  114. Militaru, C., Zafir, A. (2012): "The Influence of Organizational Culture over the Ethical Principles in International Businesses", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 2, No. 1, pp. 26-33.
  115. Miller, K., Serafeim, G. (2014): "Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do?". U: Henderson, R., Gulati, R., Tushman, M. (eds.), *Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective*, Oxford: Oxford University Press, Ch. 8, p. pp. 196-221.
  116. Milosavljević, M. (2012): "Društvena odgovornost preduzeća", *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 3, str. 173-179.
  117. Milovanović, G., Barac, N., Anđelković, A. (2009): "Corporate social responsibility in the globalization era", *Facta Universitatis, Series Economic and Organization*, Vol. 6, No. 2, str. 89-104.
  118. Miniћ, V. (2004): "Етичка димензија пословања у транзиционим процесима", *Социолошки преглед*, Vol. 38, No. 1-2, стр. 101-113.
  119. Mintzberg, H. (1990): "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 49-61.
  120. Mitić, S., Gligoriјеvić, M. (2012): "Globalni izazovi i perspective marketinga proizvoda zdrave hrane", *Marketing – Časopis za marketing trgovinu i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 3, str. 205-219.
  121. Митровић, Љ. (2002): "Односи рада и капитала и улога синдиката у постсоцијалистичким друштвима у транзицији", *Теме – Часопис за друштвене науке*, Ниш: Економски факултет, Vol. 26, No. 4, стр. 597-614.
  122. Мнић, Љ., Алексић, М., Танкосић, М. (2011): "Podsticanje volonterskog rada kao opšti društveni interes". U: Grnjatović, D. (ur.), *Ekonomija kulture i medija*, Megatrend revija, Beograd: Megatrend univerzitet, Vol. 8, No.1, str. 21-37.
  123. Morrison, E., Bridwell, L. (2011): *Consumer Social Responsibility – The True Corporate Social Responsibility*, Competitium Forum, Vol. 9, No. 1, pp. 144-149..
  124. Muminović, S., Pavlović, V. (2011): "Uticaj koncepta društveno odgovornog ponašanja na rentabilnost kompanija", *Industrija*, Beograd: Ekonomski Institut, Januar-Mart, No. 1, str. 21-47.
  125. Nelsen, J. (2008): *CSR and Public Policy, new Forms of Engagement between Business and Government*, Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 45, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
  126. Nidumolu, R., Prahalad, C. K., Rangaswami, M. R. (2009): "Why Sustainability is now the Key Driver of Innovation", *Harvard Business Review*, September, pp. 57-64.
  127. Nikolić, M. (2013): "Uticaj етичког понашања корпорација у Србији на пословне резултате". U: Doroslovački, R. (ur.), *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, Novi Sad, Vol. 7, No. 9, str. 3615-3619.

128. Njegomir, V., Ćirić, J. (2012): "Zaštita korisnika finansijskih usluga: slučaj osiguravajućih društava i investicionih fondova", *Marketing – Časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 4, str. 288-300.
129. Pava, M. L., Krausz, J. (1996): "The association between corporate social responsibility and financial performance: The paradox of social cost", *Journal of Business Ethics*, Vol. 3, No. 15, pp. 321-357.
130. Porter, E. M., Kramer, M.R. (2011): "Creating Shared Value, How to reinvent capitalism and unleash wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1-2, pp. 62-77.
131. Porter, M., Kramer, M. (2002): "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December.
132. Porter, M., Kramer, M. (2006): "Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, pp. 78-85.
133. Prahalad, C. K., Hammod, A. (2002): "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, September, pp. 48-57.
134. Predić, B., Ivanović-Đukić, M. (2010): "Metode za rešavanje agencijskog problema", *Ekonomске teme*, Niš: Ekonomski fakultet, Vol. 48, No. 1, str. 1-12.
135. Предић, Б., Стефановић, С., Ивановић-Ђукућ, М. (2013): "Стратешки приступ корпоративној филантропији у функцији конкурентности предузећа", *Теме – Часопис за друштвене науке*, Ниш: Економски факултет, Vol. 37, No. 1, стр.363 – 381.
136. Prelević, S. (2009): "Idu li biznis i moral zajedno?", *Pravno-ekonomski pogledi*, Naučno društvo za pravo i ekonomiju, No. 1, Vol. 1, str. 1-13.
137. Prnjat, A. (2012): "Апокалипса без открићења: Светозар Стојановић о могућности самоуништења човећанства", *Theoria*, Vol 55, No. 4, str. 113-128.
138. Prnjat, A. (2012): "Lični interes i moralna motivacija vernika", *Kultura*, No. 137, str. 340-347.
139. Пушић, Ј. (2012): "Да ли је идеја о одрживом развоју одржива?", *Теме – Часопис за друштвене науке*, Ниш: Економски факултет, Vol. 36, No.2, стр. 425-442.
140. Radovanović, B. (2009): "Društvena odgovornost kao identitet kompanija", *Sinteza*, Vol. I, No. 1, str. 135-148.
141. Radović, M. (2012): "Socijalno preduzetništvo – neprihvaćenost koja je osuđena na uspjeh". U: Lajović, D. (ur.), *Preduzetnik*, Podgorica: Ekonomski fakultet, No. 8, str. 87-88.
142. Raičević, V., Glomazić, R. (2012): "Socijalno preduzeće u Evropi". U: *Značenje i oblici socijalnog preduzetništva*, Beograd: Friedrich Ebert Stiftung, str. 29-37.
143. Rajpara, N. (2006): "Implementing Corporate Social Responsibility in Globalization". U: *6<sup>th</sup> Global Conference on Business and Economics*, Boston, 15-17 Oktober, USA, pp. 1-9.
144. Reletić, S., Radojević, P., Mihić, S. (2010): "Uzročno povezani marketing kao win-win strategija", *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Vol. 41, No. 2, str. 97-105.
145. Renko, S., Grgić, I. (2012): "Važnost izloga u stvaranju identiteta i atraktivnosti prodavnice", *Marketing – Časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 4, str. 270-279.
146. Schaltegger, S., Synnestvedt, T. (2001): *The forgotten link between "Green" and Economic Success - Environmental management as the crucial trigger between*

- environmental and economic performance*, Centre for sustainability management, University of Lueneburg.
147. Scherer, A. G., Palazzo, G. (2009): "Introduction to the Special Issue: Globalization as a Challenge for Business Responsibilities" *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19, No. 3, pp. 327-347.
  148. Scherer, A. G., Palazzo, G. (2011): "The New Political Role of Business in a Globalized World - A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy", *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 4, pp. 899-931.
  149. Schumann, P. L. (2001): "A moral principles framework for human resource management ethics", *Human Resource Management Review*, No. 11, pp. 93-111.
  150. Seelos, C., Mair, J. (2005): "Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor", *Business Horizons*, Kelley School of Business, Indiana University, Vol. 48, pp. 241-246.
  151. Simcic, P. Belliu, A. (2001): "Corporate social responsibility and cause related marketing", *Internacional Journal of Advertising*, Vol. 20, No. 2, pp. 207-222.
  152. Sisek, B. (2001): "Stakeholderski pristup korporaciji i ekonomiji", *Ekonomski pregled*, Vol. 52, No. 1-2, str. 57-78.
  153. Soče-Kraljević, S., Soče, I. (2010): "Istraživanje uloge i značenja etike u marketinškim odlukama medija", *Informator*, Vol. 43, No. 2, str. 150-156.
  154. Spector, B (2008): "Business responsibilities in a divided world: the cold war roots of the corporate social responsibility movement", *Enterprise & Society: The International Journal of Business History*, Oxford University Press Vol. 9, No. 2, pp. 314-336.
  155. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović, A. (2012): "Razvoj društveno odgovornog marketinga", *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Beograd: Ekonomski fakultet, Vol. 43, No. 3, str. 173-219.
  156. Stead, M., Gordon, R., Angus, K., McDermott, L. (2007): "A Systematic Review of Social Marketing Effectiveness", *Health Education*, Vol. 107, No. 2, pp. 126-191.
  157. Stefanović, S., Krstić, B. (2008): "Društvena odgovornost menadžmenta u upravljanju ekološkim performansama lanca snabdevanja". U: *Zbornik radova: 11. Internacionalni simpozijum SymOrg 2008- Menadžment i društvena odgovornost*, Beograd, 10-13. septembar, Beograd: Fakultet organizacionih nauka, str. 1-10.
  158. Stojanović, V., Jakupović, S., Jugo, E. (2013): "Organizacijski dizajn, menadžment i konkurentnost", *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, Vol. 3, No. 2, str. 260-276.
  159. Szegedi, K. (2010): "The Concept and Development Tendencies of Corporate Social Responsibility", *Club of Economics in Miskolc*, TMP, Vol. 5, pp.67-74.
  160. Šapić, S., Erić, J., Stojanović-Aleksić, V. (2009): "Uticaj organizacione i nacionalne kulture na prihvatanje organizacionih promena: Istraživanje u srpskim preduzećima", *Sociologija - Časopis za sociologiju, socijalnu psihologiju i socijalnu antropologiju*, Beograd, Vol. 40, No. 4, str. 399-422.
  161. Škuflić, L., Vlahinić-Dizdarević, N. (2003): "Koncept nove ekonomije i značaj informacijsko-komunikacijske tehnologije u republici Hrvatskoj", *Ekonomski pregledi*, Zagreb: Ekonomski fakultet, Vol. 54, No. 5-6, str. 460-479.
  162. Štrbac, N., Vuković, M., Voza, D., Sokić, M. (2012): "Održivi razvoj i zaštita životne sredine, reciklaža i održivi razvoj". U: Trumić, M. (ur.): *Reciklaža i održivi razvoj*, Bor: Tehnički fakultet, Vol. 5, No. 1, str. 18-29.

163. Takala, T. (2006): "Editorial: An ethical enterprise – What is it?", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, School of Business and Economics, University of Jyväskylä, Vol. 11, No. 1., pp. 4-5.
164. Teece, D. (1998): "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how and the intangible assets", *California management review*, Spring, Vol. 40, No. 3, pp 55-79.
165. Trevino, L. K. (1986): "Ethical decision making in organizations: A person – situation interactionist model", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 601-617.
166. Trevino, L. K., Brown, M. (2004): "Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, pp. 69-81.
167. Trevino, L., Nelson, K. (2010): *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*, (5th ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.
168. Tsoutsoura, M. (2004): "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", Applied financial project, Berkeley: Haas School of Business, University of California at Berkeley, *Working paper series*, Center for responsible business, U.C. Berkeley.
169. Tuodolo, F. (2009): "Corporate Social Responsibility: Between Civil Society and the Oil Industry in the Developing World", *ACME: An International E-Journal for Critical Geographies*, Vol. 8, No. 3, pp. 530-541.
170. Uecker-Mercado, H., Walker, M. (2012): "The Value of Environmental Social Responsibility to Facility Managers: Revealing the Perceptions and Motives for Adopting ESR", *Journal of Business Ethics*, Vol. 110, No. 3, pp. 269-284.
171. van Liemt, G. (2007): *Recent developments on Corporate Social Responsibility (CSR) in Information and Communications Technology (ICT) Hardware Manufacturing*, Geneva: International Labour Office (ILO Publication), No. 103.
172. Vehovec, M. (2002): "Neslužbeno gospodarstvo i neformalne norme ponašanja: koliko može pomoći etika u poslovnom ponašanju", *Finacijska teorija i praksa*, Vol. 26, No. 1, str. 229-244.
173. Veljković, D., Petrović, D. (2009): "Korporativna društvena odgovornost i značaj njene promocije", *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Vol. 41, No. 1, str. 29-42.
174. Vemić-Đurković, J. (2011): "Etička odgovornost menadžera u uslovima svetske ekonomske krize", *Acta Economica*, Banja Luka: Ekonomski fakultet, Vol. 9, No. 15, Februar, str. 127-153.
175. Vesić, D. (2010): "Uticaj globalizacije poslovanja na privredni sistem Srbije", *Međunarodni problemi*, Vol. 62, No. 1, str. 136-164.
176. Visser, W. (2006): "Revisiting Carroll's pyramid – An African perspective". U: Pedersen, E. R., Hubiche, M. (eds.), *Corporate citizenship in developing countries*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, Ch. 1, p. 29-56.
177. Vlastelica-Bakić, T., Krstović, J., Cicvarić-Kostić, S. (2012): "Poslovna opravdanost društveno odgovornog poslovanja", *Marketing - Časopis za marketing teoriju i praksu*, Vol. 43, No. 3, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 191-198.
178. Vogel, D. (2005): *The Market for Virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, Washington, D. C.: Brookings Institution Press.
179. Vučković, Lj., Marković, Z. (2003): "Menadžer u zaštiti životne sredine". U: *Zbornik radova sa naučno-stručnog skupa "Menadžment u industriji"*, Kruševac, 10-11. jun, Kruševac: Viša škola za industrijski menadžment, str. 27-32.
180. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012): *Poslovna etika i multikultura*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.



181. Vuletić, S. (2014): "Komunikacija i koncept društvene odgovornosti u zajednici". U: *Zbornik radova: 12. međunarodna naučno-stručna konferencija - Konvergencija kao faktor razvoja u doba znanja*, Sremski Karlovci, 26-27 septembar, Sremski Karlovci: Fakultet za menadžment, str. 242-248.
182. Waldman, D., Kennet, R., Zilberg, T. (2006): "Corporate Social Responsibility: What it really is, Why it's so important, and How it should be managed", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, pp. 1-4.
183. Wang, H., Qian, C. (2011): "Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access", *Academy of Journal Management*, Vol. 54, No. 6, pp. 1159-1181.
184. Weber, M. (2008): "The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR", *European Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 247-261.
185. Werbel, J., Wortman, M. (2000): "Strategic Philanthropy: Responding to Negative Portrayals of Corporate Social Responsibility", *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 2, pp. 124-136.
186. Werther, W.B, Chandler, D. (2005): "Strategic corporate social responsibility as global brand insurance", *Business Horizons*, Vol 48, No. 4, pp.317-324.
187. Whetten, D. A., Rands, G., Godfrey, P. (2002): "What Are the Responsibilities of Business to Society?" U: Pettigrew, A. M., Howard, T., Whittington, R. (eds.), *Handbook of strategy and Management*, London: SAGE Publication, pp. 373-409.
188. Zaleznik, A. (1977): "Managers and Leaders. Are They Different?", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 67-78.
189. Zelenović, J., Vujović, T. (2011): "Holistički marketing u funkciji održivog razvoja". U: Vujović, T. (ur.), *Zbornik radova: Međunarodni naučni skup ES-NBE 2011: Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta*, Kosovska Mitrovica, 09-10. novembar, Priština: Ekonomski fakultet, str. 948-997.

#### Е-чланци и публикације

1. \*\*\* (2004): "Two-faced capitalism", *The Economist*, 22. јануар. Доступно на: <http://www.economist.com/node/2369912>, преузето: 30.10.2014.
1. \*\*\* (2009): "Društveno preduzetništvo", *B92*, 03. август. Доступно на: [http://www.b92.net/info/dokumenti/index.php?nav\\_id=374615](http://www.b92.net/info/dokumenti/index.php?nav_id=374615), преузето: 27.02.2015.
2. \*\*\* (2010): "Profit kao sredstvo za ostvarivanje društvene koristi". U: Velev, G. (ur.), *Elektronski bilten o socijalnom preduzetništvu*, Beograd: Grupa 484, No. 1., Jul.
3. \*\*\* (2011): "Ethical consumeris", *The Guardian*, 22. фебруар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/money/2001/feb/22/ethicalmoney1>, преузето: 27.08.2014
4. \*\*\* (2011): "Da li biste prošli na razgovoru za posao u "Guglu"?", *Blic*, 31. мај. Доступно на: <http://www.blic.rs/Slobodno-vreme/Zanimljivosti/257173/Da-li-biste-prosli-na-razgovoru-za-posao-u-Guglu>, преузето: 25.07.2014.
5. \*\*\* (2012): "Why Companies Can No Longer Afford to Ignore Their Social Responsibilities", *Time Magazine*. 28. мај. Доступно на: <http://business.time.com/2012/05/28/why-companies-can-no-longer-afford-to-ignore-their-social-responsibiliti-es/2/>, преузето: 05.02.2014.
6. \*\*\* (2012): "Puma postaje ekološki svesna", *Eko kuće*, 10. октобар. Доступно на: <http://www.ekokuce.com/vesti/proizvodi/puma-postaje-ekoloski-svesna>, преузето: 19.10.2014.

7. \*\*\* (2013): "Why Corporate Social Responsibility is so Important", 04. фебруар, *frontstream.com* [Blog]. Доступно на: <http://www.frontstream.com/why-corporate-social-responsibility-is-so-important/>, преузето: 05.02.2014.
8. \*\*\* (2014): "Alarmantno: U Srbiji 770.000 nezaposlenih!", *Vesti online*, 23. јул. Доступно на: <http://www.vesti-online.com/Vesti/Ekonomija/420716/Alarmantno-U-Srbiji-770000-nezaposlenih>, преузето: 21.09.2014.
9. \*\*\* (2014): "Corporate transparency: why honesty is the best policy", *The Guardian*, 04. август. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/corporate-transparency-honesty-best-policy>, преузето: 02.02.2015.
10. \*\*\* (2014): "Eco friendly phone by Nokia", 18. јул. *technologicalresponsibilities.wordpress.com* [Blog]. Доступно на: <https://technologicalresponsibilities.wordpress.com/2014/07/18/eco-friendly-phone-by-nokia/>, преузето: 08.02.2015.
11. \*\*\* (2014): "Istina o Big Meku "Mekdonalds " otvorio vrata svojih super fabrika", *Blic*, 14. октобар. Доступно на: <http://www.blic.rs/Slobodno-vreme/Vesti/502414/ISTINA-O-BIG-MEKU-Mekdonalds-otvorio-vrata-svojih-supertajnih-fabrika>, преузето: 02.02.2015.
12. \*\*\* (2014): "Kolaborativna potrošnja: nove mogućnosti za potrošače i preduzeća na tržištu EU", *Europa*, 23. јануар. Доступно на: <http://europa.rs/kolaborativna-potrosnja-nove-mogucnosti-za-potrosace-i-preduzeca-na-trzistu-eu/>, преузето: 28.08.2014.
13. \*\*\* (2014): "The openness revolution", *The Economist*, 13. децембар. Доступно на: <http://www.economist.com/news/business/21636070-multinationals-are-forced-reveal-more-about-themselves-where-should-limits>, преузето: 03.02.2015.
14. \*\*\* (2015): "Neslaganje oko evropske deflacije u Davosu", *Blic*, 21. јануар. Доступно на: <http://www.blic.rs/Vesti/Svet/528433/Neslaganje-ok-evropske-deflacije-u-Davosu>, преузето: 10.03.2015.
15. \*\*\* (2015): "Ovo su najtransparentnije vlade na svetu. Pogledajte ko nije na listi?", *Blic*, 20. јануар. Доступно на: <http://www.blic.rs/Vesti/Svet/528644/Ovo-su-najtransparentnije-vlade-na-svetu-Pogodite-ko-nije-na-listi>, преузето: 01.02.2014.
16. Ambec, S., Lanoie, P. (2008): "Does it pay to be green? A systematic Overview", *Academy of Management Perspectives*, November, p. 49. Доступно на: <http://fdir.idei.fr/wp-content/uploads/2011/02/Does-it-Pay-to-be-Green.-A-Systematic-Overview.pdf>, преузето: 15.05.2015.
17. Anderson, B. (2004): *Bringing Business Ethics to Life: Achieving Corporate Social Responsibility*, ASQ Quality Press. Према: Business Ethics and Social Responsibility. <http://www.headscratchingnotes.net/2011/09/business-ethics-social-responsibility/>, преузето: 22.03.2015.
18. Armstrong, M. (2004): "Top 100 Firms Give Less Than 1% of Profits to Charity", *The Guardian*, 08. новембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/society/2004/nov/08/ethicalbusiness.money>, преузето: 27.04.2014
19. Asocijacija za demokratski prosperitet – Zid (2012): *Priručnik o mjeranju volonterskog rada*, Cetinje, Crna Gora: Asocijacija za demokratski prosperitet – Zid.
20. Auger, P., Devinney, T., Dowling, G., Eckert, C., Lin, N. (2013): "How Much Does a Company's Reputation Matter in Recruiting?", *MIT Sloan Management Review*, March. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/how-much-does-a-companys-reputation-matter-in-recruiting/>, преузето: 26.08.2014.
21. Bailey, S. (2013): "Business Leaders Beware: Ethical Drift Makes Standards Slip", *Forbes Magazine*, 15. мај. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/sebastianbailey>

- [/2013/05/15/business-leaders-beware-ethical-drift-makes-standards-slip/](#), преузето: 22.01.2015.
22. Balsamo, C. (2013): "Benefits of Corporate Social Responsibility", *Borgen Magazine*, 22. мај. Доступно на: <http://www.borgenmagazine.com/benefits-of-corporate-social-responsibility/>, преузето: 19.02.2014.
  23. Barnatt, C. (2013): "Is sustainability a dangerous myth fuelling over consumption?", *The Guardian*, 28. октобар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-dangerous-myth-over-consumption>, преузето: 22.01.2015.
  24. Batstone, D. (2003): "Saving the corporate soul", *Sojourners Magazine*, March-April. Доступно на: <http://sojo.net/magazine/2003/03/saving-corporate-soul>, преузето: 18.08.2014.
  25. Bauerlein, V. (2010): "PepsiCo Plans Recycling Initiative", *The Wall Street Journal*, 22. април. Доступно на: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703404004575198390481890492>, преузето: 11.07.2014.
  26. Bazerman, M., Tenbrunsel, A. (2011): "Ethical Breakdowns", *Harvard Business Review*, April. Доступно на: <https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns>, преузето: 25.03.2015.
  27. Beck, R., Harter, J. (2014): "Why good managers are so rare", 13. март, *hbr.org* [Blog]. Доступно на: <http://blogs.hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare/>, преузето: 11.10.2014.
  28. Beker, A., Ivanović, I. (2013): "Profit, ekologija i ljudska prava", *Deutsche Welle*, 23. јун. Доступно на: <http://www.dw.de/profit-ekologija-i-ljudska-prava/a-16900454>, преузето: 13.03.2015.
  29. Berghofer, D., Schwartz, G. (n.d.): *Ethical Leadership: Right Relationships and the Emotional Bottom Line - The Gold Standard for Success*, Institute for Ethical Leadership. Доступно на: <http://www.ethicalleadership.com/BusinessArticle.htm>, преузето: 26.03.2015.
  30. Bhattacharya, C. B., Sen, S., Korschun, D. (2008): "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent", *MIT Sloan Management Review*, 01. јануар. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/using-corporate-social-responsibility-to-win-the-war-for-talent/>, преузето: 22.08.2014.
  31. Bianchi, A. (2006): "Rethinking Corporate Philanthropy: Exploiting core competencies is only half the story", *Stanford Social Innovation Review*, Spring. Доступно на: [http://www.ssireview.org/articles/entry/rethinking\\_corporate\\_philanthropy](http://www.ssireview.org/articles/entry/rethinking_corporate_philanthropy), преузето: 30.04.2014.
  32. Bilton, N. (2014): "The Slippery Slope of Silicon Valley", *The New York Times*, 25. новембар. Доступно на: <http://www.nytimes.com/2014/11/27/style/uber-facebook-and-others-bedeveled-by-moral-issues.html>, преузето: 23.03.2015.
  33. Blinch, R. (2014): "Not all about the bloody return: how social programs affect employees", *The Guardian*, 24. јун. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/jun/24/social-responsibility-jobs-employees-apple-science-research>, преузето: 31.10.2014.
  34. Bloom, N., Hoeffler, S., Keller, K. L., Meza, B. (2006): "How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions", *MIT Sloan Management Review*, 01. јануар. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/how-socialcause-marketing-affects-consumer-perceptions/>, преузето: 09.05.2014.
  35. Bonini, S., Bove, A. (2014): *Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results*, New York: McKinsey & Co., July, Доступно на: <http://www.mckinsey.com/>

- [global-themes/employment-and-growth/can-long-term-global-growth-be-saved](#), преузето: 12.02.2015.
36. Bonini, S., Brun, N., Rosenthal, M. (2009): "Valuing corporate social responsibility: McKinsey Global Survey Results", *McKinsey Quarterly*, February. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/valuing\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/valuing_corporate_social_responsibility_mckinsey_global_survey_results), преузето: 15.04.2014.
  37. Bonini, S., Swartz. S. (2014): *Bringing discipline to your sustainability initiatives: McKinsey Global Survey*, New York: McKinsey & Co. Доступно на: <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/bringing-discipline-to-your-sustainability-initiatives>, преузето: 21.09.2014.
  38. Bošnjak, N. (2009): "Socijalni marketing – Marketing za opšte dobro", *Pomakonline - Magazin za društveni razvoj*, 18. март. Доступно на: <http://www.pomakonline.com/content/view/386/27/>, преузето: 11.05.2014.
  39. Branson, R. (2012): "RICHARD BRANSON: Profit is not all that matters", *Business Day*, 08. август. Доступно на: <http://www.bdlive.co.za/articles/2012/03/05/richard-branson-profit-is-not-all-thatmatters;jsessionid=9D2967ADE7FEAA51B2957CB00B1FCEA4.present1.bdfm>, преузето: 15.09.2014.
  40. Brayan, L. (2007): "The New Metrics of Corporate Performance: Profit per Employee", *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Co., No. 1, February. Доступно на: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/the-new-metrics-of-corporate-performance-profit-per-employee>, преузето: 25.04.2015.
  41. Brindle, D. (2014): "Corporates can lead on sustainability but there are no "good companies" yet", *The Guardian*, 23. јул. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/corporates-lead-sustainability-no-good-companies-tom-levitt>, преузето: 31.10.2014.
  42. Browne, J., Nuttall, R (2013): "Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement", *McKinsey Quarterly*, April. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_integrated\\_external\\_engagement](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond_corporate_social_responsibility_integrated_external_engagement), преузето: 23.01.2015.
  43. Bruch, H., Walter, F. (2005): "The Key to Rethinking Corporate Philanthropy", *Sloan Management Review*, October. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-keys-to-rethinking-corporate-philanthropy/>, преузето: 12.03.2014.
  44. Bughin, J., Lund, S., Manyika J. (2014): "Harnessing the power of shifting global flows", *McKinsey Quarterly*, McKinsey and Co., February, No. 4, str. 28-41.
  45. Business Impact Task Force (BITF) (2000): *Winning with integrity: Executive Summary*, London: Business in the Community (BITC). Доступно на: [http://www.bitc.org.uk/sites/default/files/winning\\_with\\_integrity.pdf](http://www.bitc.org.uk/sites/default/files/winning_with_integrity.pdf), преузето: 01.05.2015.
  46. Cahan, S. (2014): "Perceptions, Millennials and CSR: How to Engage the New Leaders of Tomorrow", 22. мај, *csrwire.com* [Blog]. Доступно на: <http://www.csrwire.com/blog/posts/1358-perceptions-millennials-and-csr-how-to-engage-the-new-leaders-of-tomorrow>, преузето: 16.09.2014.
  47. Carr, A. Z. (1968): "Is Business Bluffing Ethical?", *Harvard Business Review*, January-February. Доступно на: <https://hbr.org/1968/01/is-business-bluffing-ethical>, преузето: 12.04.2014.
  48. Cave, A. (2014): "Does Sustainability Mean Anything Anymore? Lessons From Pfizer, Alcoa and Alcatel-Lucent", *Forbes magazine*, 30. јун. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/andrewcave/2014/06/30/does-sustainability-mean-anything-anymore-lessons-from-pfizer-alcoa-and-alcatel-lucent/>, преузето: 21.01.2015.

49. Center for Corporate Citizenship, US Chamber of Commerce, Hitachi Foundation (2005): *The State of Corporate Citizenship in the U.S: business Perspective in 2005*. Center for Corporate Citizenship, Boston College, MA. Доступно на: [http://www.hitachifoundation.org/storage/documents/socc\\_report\\_2005.pdf](http://www.hitachifoundation.org/storage/documents/socc_report_2005.pdf), преузето: 28.12.2013.
50. Cespedes, F. V. (2014): "Sales Still Matters More than Social Media", 15. август, *hrb.org* [Blog]. Доступно на: <http://blogs.hbr.org/2014/08/sales-still-matters-more-than-social-media/>, преузето: 19.08.2014.
51. Chang, C. (2012): "The Undercover Report on How the New iPhone 5 is Made Inside Foxconn Factory", *MIC Gadget*, 11. септембар. Доступно на: <http://micgadget.com/29723/the-undercover-report-on-how-the-new-iphone-5-is-made-inside-foxconn-factory/>, преузето: 10.02.2015.
52. Chatterji, A. (2013): "When Corporations fail at doing good", *The New Yorker*, 29. август. Доступно на: <http://www.newyorker.com/online/blogs/currency/2013/08/fast-food-strike-failure-of-corporate-social-responsibility.html>, преузето: 12.06.2014.
53. Cooperative Bank (2012): *The Co-operative Ethical Consumerism Report 2012*, Manchester: Cooperative Bank, p. 5. Доступно на: <http://www.co-operative.coop/PageFiles/416561607/Ethical-Consumer-Markets-Report-2012.pdf>, преузето: 27.08.2014.
54. Coy, P. (2000): "The Creative Economy", *Businessweek*, 27. август. Доступно на: <http://www.businessweek.com/stories/2000-08-27/the-creative-economy>, преузето: 10.10.2014.
55. Delevingne, L. (2009): "Surprising survivors: Corporate do-gooders", *Fortune Magazine*, 20. јануар. Доступно на: [http://money.cnn.com/2009/01/19/magazines/fortune/do\\_gooder.fortune/index.htm?postversion=200](http://money.cnn.com/2009/01/19/magazines/fortune/do_gooder.fortune/index.htm?postversion=200), преузето: 12.03.2014.
56. Deloitte (2010): *Trust in the Workplace: Ethics & Workplace Survey*. Доступно на: <http://i-sight.com/resources/deloittes-2010-ethics-workplace-survey>, преузето: 08.04.2015.
57. Deloitte (2013): *Executive summary: The Deloitte Volunteer IMPACT Survey*, Deloitte. Доступно на: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-citizenship-2013-impact-survey-skills-based-volunteerism.pdf>, преузето: 12.05.2014.
58. Denning, S. (2012): "David Brooks: Competitiveness Vs Creativity: GE Vs Apple", *Forbes Magazine*, 25. април. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/04/25/david-brooks-competitiveness-vs-creativity-ge-vs-apple/>, преузето: 20.08.2014.
59. Denning, S. (2013): "A New Center Of Gravity For Management?", *Forbes Magazine*, 18. новембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/11/18/a-new-center-of-gravity-for-management/>, преузето: 07.10.2014.
60. Denning, S. (2013): "The Golden age of Management is now", *Forbes Magazine*, 08. мај. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/08/05/the-golden-age-of-management/> преузето: 07.11.2014.
61. Denning, S. (2013): "The Management Revolution That's Already Happening", *Forbes Magazine*, 30. мај. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/05/30/the-management-revolution-thats-already-happening/>, преузето: 11.10.2014.
62. Denning, S. (2013): "The Meaning Of Management: The Great Awakening", *Forbes Magazine*, 16. септембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/09/16/the-meaning-of-management-the-great-awakening/>, преузето: 08.10.2014.
63. Denning, S. (2014): "Can Management Get Us Out Of The Economic Mess It Has Created?", *Forbes Magazine*, 14. март. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/03/14/can-management-open-the-path-to-prosperity/>, преузето: 07.10.2014.

64. Deutsch, C. H. (2007): "Companies Giving Green an Office", *The New York Times*, 03. јул. Доступно на: <http://www.nytimes.com/2007/07/03/business/03sustain.html?pagewanted=all&r=0>, преузето: 21.01.2015.
65. Drucker, F. P. (1992): "The New Society of Organizations", *Harvard Business Review*, September-Oktober. Доступно на: <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>, преузето: 16.08.2014.
66. Durodie, B. (2011): "Corporate Social Responsibility – more harm than good", *blogs.independent.co.uk* [Blog], 31. октобар. Доступно на: <http://blogs.independent.co.uk/2011/10/31/corporate-social-responsibility-does-more-harm-than-good/>, преузето: 08.06.2014.
67. Easterbrook, G. (2005): "The Capitalist Manifesto", *The New York Times*, 27. новембар. Доступно на: <http://www.nytimes.com/2005/11/27/books/review/27easterbrook.html?pagewanted=all&r=0>, преузето: 09.03.2014.
68. Ehernfield, J. (2006): "Feeding the Beast", *Fast Company*, December-January. Доступно на: <http://www.fastcompany.com/58327/feeding-beast>, преузето: 05.09.2014.
69. Eisingerich, A. B., Bhardwaj, G. (2011): "Does Social Responsibility Help Protect a Company's Reputation?", *Sloan Management Review*. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/does-social-responsibility-help-protect-a-companys-reputation/>, преузето: 19.03.2014.
70. Epstein-Reeves, J. (2012): "Six Reasons Companies Should Embrace CSR", *Forbes Magazine*, 21. фебруар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/21/six-reasons-companies-should-embrace-csr/>, преузето: 05.02.2014.
71. Euractiv (2014): *Mito najčešće plaćaju velike kompanije uz znanje uprave*, 02. децембар. Доступно на: <http://www.euractiv.rs/eu-prioriteti/8112-mito-najee-plaaju-velike-kompanije-uz-znanje-uprave->, преузето: 04.05.2015.
72. Euroactiv (2014): *Gasprom transparentniji od Gugla i Epla*, 07. новембар. Доступно на: <http://www.euractiv.rs/eu-prioriteti/8019-gasprom-transparentniji-od-gugla-i-epla->, преузето: 01.02.2015.
73. European Commission (2001): *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Green Paper, 366 final, Brussels, p. 4. Доступно на: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:en:PDF>, преузето: 12.05.2015.
74. European Commission, Communication from the commission to the european parliament, the Council, the European and Social Committee and the Committee of the regions (2011): *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, 681 final, Brussels, 25. Oktober. Доступно на: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>, преузето: 02.05.2015.
75. European Commission (2014): *Special Eurobarometer 421 "The European Year for Development – Citizens views on development, cooperation and aid"*, European Union, str. 42. Доступно на: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_421\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_421_en.pdf), преузето: 24.05.2015.
76. Farquarson, A. (2000): "Marketing campaigns impact on consumer habits", *The Guardian*, 15. новембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/society/2000/nov/15/voluntarysector.fundraising>, преузето: 23.05.2014.
77. Felsted, A. (2014): "Green Economy: Ethical sales recover but price is still driving force", *Financial Times*, 21. мај. Доступно на: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/36f5ad90-bff0-11e3-b6e8-00144feabdc0.html#axzz3BmYzmW95>, преузето: 29.08.2014.

78. Fisman, R., Heal G., Nair, V. (2006): *A Model of Corporate Philanthropy*, Working Paper, Wharton School, University of Pennsylvania, PA. Доступно на: <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/1331.pdf>, преузето: 24.04.2014
79. Fortenbaugh, C. (2012): *Hibrid cars: Not so environmentally friendly*. 09. октобар. Доступно на: <http://www.pitt.edu/~crf30/Writing3.pdf>, преузето: 12.07.2014.
80. Fritz, J. (n.d.): *Consider the Pros and Cons of Cause-Related Marketing: For better or worse?* Доступно на: [http://nonprofit.about.com/od/fundraising/a/causemarketing\\_2.htm](http://nonprofit.about.com/od/fundraising/a/causemarketing_2.htm), преузето: 22.05.2014.
81. Gerdeman, D. (2014): "What Do Chief Sustainability Officers Do?", *Forbes Magazine*, 10. август. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2014/10/08/what-do-chief-sustainability-officers-do/>, преузето: 21.01.2015.
82. Gillespie, N. (2014): "Dear Apple and Chipotle: It's Hard to Be Socially Responsible When You're Dead", *Time Magazine*, 07. март. Доступно на: <http://time.com/14416/corporate-social-responsibility-truth/>, преузето: 10.07.2014.
83. Goleman, D. (2004): "What makes a leader", *Harvard Business Review*, January. Доступно на: <http://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader/ar/1>, преузето: 06.10.2014.
84. Gordon, K. T. (2013): "Cause Marketing Matters to Consumers", *Entrepreneur*. Доступно на: <http://www.entrepreneur.com/article/197820>, преузето: 29.05.2014.
85. Gorman, L., Lammers, L. (2014): "Looking Ahead – 5 CSR Trends on the Radar for 2014", 18. децембар. *csrwire.com*, [Blog]. Доступно на: <http://www.csrwire.com/blog/posts/1152-looking-ahead-5-csr-trends-on-the-radar-for-2014>, преузето: 25.01.2015.
86. Grant, M. (2014): "Spanish Chain Zara Forced to Apologise for Children's 'Holocaust Shirt'", *Newsweek*, 27. август. Доступно на: <http://www.newsweek.com/spanish-chain-zara-forced-apologise-childrens-holocaust-shirt-267022>, преузето: 29.08.2014.
87. Grant-Halvorson, H. (2014): "Managers Can Motivate Employees with One Word", 13. август, *hbr.org* [Blog]. Доступно на: <http://blogs.hbr.org/2014/08/managers-can-motivate-employees-with-one-word/>, преузето: 19.08.2014.
88. Gratton, L. (2014): "Can altruism be good for business?", *The Guardian*, 06. јун. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/altruism-good-business-community>, преузето: 15.09.2014.
89. Gunther, S. (2012): "Why Joel Makower Is Optimistic About The Future Of Green Business", *Forbes Magazine*, 03. мај. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/eco-nomics/2012/03/05/why-is-joel-makower-optimistic-about-the-future-of-green-business/>, преузето: 17.10.2014.
90. Harris, T. G. (1993): "The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker", *Harvard Business Review*, May. Доступно на: <http://hbr.org/1993/05/the-post-capitalist-executive-an-interview-with-peter-f-drucker/ar/1>, преузето: 05.10.2014
91. Hastings, R. (2012): "How to Set Your Employees Free: Reed Hastings", *Businessweek*, 12. април. Доступно на: <http://www.businessweek.com/articles/2012-04-12/how-to-set-your-employees-free-reed-hastings>, преузето: 30.10.2014.
92. Healthy Communities Program (n.d.): *Research to Practice: Building Our Understanding. Social Marketing on a Dime: Using Social Media to Do More with Less*, Healthy Communities Program. Доступно на: [http://www.cdc.gov/nccdphp/dch/programs/healthycommunitiesprogram/tools/pdf/social\\_marketing.pdf](http://www.cdc.gov/nccdphp/dch/programs/healthycommunitiesprogram/tools/pdf/social_marketing.pdf), преузето: 07.07.2014.
93. Heath, T. (2013): "Louis V. Gerstner Jr. lays out his post – IBM life", *The Washington Post*, 07. јун. Доступно на: <http://www.washingtonpost.com/business/economy/louis->

- [v-gerstner-jr-lays-out-his-post-ibm-life/2013/06/07/04e9da2a-cd42-11e2-8845-d970ccb044\\_97\\_story.html](http://www.ibm.com/press/us/2013/06/07/04e9da2a-cd42-11e2-8845-d970ccb044_97_story.html), преузето: 03.10.2014.
94. Heineken (2013): *Kodeks poslovnog ponašanja*. Доступно на: <http://www.theheinekencompany.com/~media/Websites/TheHEINEKENCompany/Downloads/PDF/Code%20of%20Business%20Conduct/2013/The%20Code%20of%20Business%20Conduct%20-%20Croatian.ashx>, преузето: 04.05.2015.
95. Hennessey, R. (2013): "Why Milton Friedman Could Love Social Entrepreneurship", *Entrepreneur*, 16. септембар. Доступно на: <http://www.entrepreneur.com/article/228407>, преузето: 13.06.2014.
96. Hessekiel, D. (2013): "A Good Thing: Cause Marketers Came Together in 2013", *Forbes Magazine*, 31. децембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/davidhessekiel/2013/12/31/how-cause-marketing-evolved-in-2013/>, преузето: 23.05.2014.
97. Hessekiel, D. (2013): "Innovative Initiatives Showcase Brands' Cause Partnerships", *Forbes Magazine*, 26. новембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/davidhessekiel/2013/11/26/innovative-initiatives-showcase-brands-cause-partnerships/>, преузето: 23.05.2014.
98. Hewlett, S. A., (2012): "Strengthen Your Workforce Through Volunteer Programs", *hbr.org* [Blog], 05. март. Доступно на: <http://blogs.hbr.org/2012/03/strengthen-your-workforce-thro/>, преузето: 03.05.2014.
99. Heywood, S., Smet, A., Webb, A. (2014): "Tom Peters on leading the 21st-century organization", *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Co., September. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/organization/tom\\_peters\\_on\\_leading\\_the\\_21st\\_century\\_organization?cid=mckq50-eml-alt-mip-mck-oth-1410](http://www.mckinsey.com/insights/organization/tom_peters_on_leading_the_21st_century_organization?cid=mckq50-eml-alt-mip-mck-oth-1410), преузето: 03.10.2014.
100. Himsel, D. (2014): "Business Schools Aren't Producing Ethical Graduates", *Bloomberg*, 06. август. Доступно на: <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-08-06/business-schools-dont-teach-ethics-effectively>, преузето: 22-03.2015.
101. Hinch-Ownby, M. (2012): "65% Of Hybrid Owners Don't Buy Another Hybrid", *Forbes Magazine*, 13. април. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/economics/2012/04/13/65-of-hybrid-owners-dont-buy-another-hybrid/>, преузето: 11.07.2014.
102. Hirzel, A. (2013): "To Grow, Social Enterprises must play by business rules", *Harvard Business Review*, January. Доступно на: <https://hbr.org/2013/01/to-grow-social-enterprises-mus/>, преузето: 26.01.2015.
103. Hobbs, E. (2013): "Verdantix Says Chief Marketing Officers Need To Fix The Broken Link Between Sustainability And Corporate Branding", *Bloomberg Business*, 10. април. Доступно на: <http://www.bloomberg.com/article/2013-04-10/aGN0NDQ Eh1YA.html>, преузето: 18.02.2015.
104. Hubak, D. (2010): "Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja", Serija članaka u nastajanju, Zagreb: Ekonomski fakultet, No. 10/10. Доступно на: <http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/Clanak%2010-10.pdf>, преузето: 16.02.2014.
105. Innovation, Science and Economic Development Canada (2014): *Corporate Social responsibility: An Implementation Guide for canadian Business*. Government of Canada. Доступно на: [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSRImplementationGuide.pdf/\\$file/CSRImplementationGuide.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSRImplementationGuide.pdf/$file/CSRImplementationGuide.pdf), преузето: 21.05.2015.
106. Jenkins, B., Valikai, K., Baptista, P. (2013): *The Coca-Cola Company's 5by20 Initiative: Empowering Women Entrepreneurs across the Value Chain*, Cambridge, MA: The CSR Initiative at the Harvard Kennedy School and Business Fights Poverty. Доступно на: [http://www.hks.harvard.edu/mrcbg/CSRI/CSRI\\_BusinessFightsPoverty\\_5by20Report\\_September2013.pdf](http://www.hks.harvard.edu/mrcbg/CSRI/CSRI_BusinessFightsPoverty_5by20Report_September2013.pdf), преузето: 16.09.2014.



107. Jorgačević, J. (2010): "Čist obraz, dugo poslovanje", *Vreme*, 10. јун. Доступно на: <http://www.vreme.co.rs/cms/view.php?id=935241>, преузето: 19.05.2015.
108. Joseph, J. (2000): *Ethics in the Workplace*, The center for Association Leadership, October. Доступно на: <http://www.asaecenter.org/Resources/articleDetail.cfm?ItemNumber=13073>, преузето: 08.04.2015.
109. Kaas, H. W., Fleming, T. (2014): "Bill Ford charts a course for the future", *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Co., Oktober. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/Insights/Innovation/Bill\\_Ford\\_charts\\_a\\_course\\_for\\_the\\_future?cid=mckq50-eml-alt-mip-mck-oth-1410](http://www.mckinsey.com/Insights/Innovation/Bill_Ford_charts_a_course_for_the_future?cid=mckq50-eml-alt-mip-mck-oth-1410), преузето: 29.10.2014.
110. Kane, C. G. (2013): "Why Social Business Initiatives Fail", *MitSloan Management Review*, 07. октобар. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/why-social-business-initiatives-fail/>, преузето: 25.04.2014.
111. Kay, J. (2013): "Being ethical in business is not as simple as 'doing the right thing'," *Financial Times*, 05. новембар. Доступно на: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/6ff46438-42eb-11e3-8350-00144feabdc0.html#axzz3VDHHot4X>, преузето: 23.03.2015.
112. Kedveš, A. (n.d.): "Volontiranjem do kompetencija", *Europa.eu*, Доступно на: [http://europa.eu/youth/hr/article/45/15293\\_hr](http://europa.eu/youth/hr/article/45/15293_hr), преузето: 06.07.2014.
113. Kennedy, B. (2014): "When corporate cultures clash: defining company values across borders", *The Guardian*, 29. септембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/sep/29/corporate-social-responsibility-coors-molson-nike-coke> преузето: 03.11.2014.
114. Ketz, S. (2014): "2014 - The Year Of The Whistleblower", *Forbes Magazine*, 01. август. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/theemploymentbeat/2014/01/08/2014-the-year-of-the-whistleblower/>, преузето: 05.05.2015.
115. Kinkartz, S., Talijančić, L. (2011): "„Pravedna trgovina“ u Njemačkoj još uvijek iznimka", *Deutsche Welle*, 16. август. Доступно на: <http://www.dw.de/pravedna-trgovina-u-njema%C4%8Dkoj-jo%C5%A1-uvijek-iznimka/a-15317652>, преузето: 27.04.2015.
116. Kirkland, R. (2013): "Leading in the 21st century: An interview with Ford's Alan Mulally", *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Co., November. Доступно на: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leading-in-the-21st-century-an-interview-with-fords-alan-mulally>, преузето: 14.10.2014.
117. Klein, P. (2012): "Why Has Corporate Social Responsibility Stalled?" *Forbes Magazine*, 22. октобар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/10/22/why-has-corporate-social-responsibility-stalled/>, преузето: 26.10.2014.
118. Koh, H. (2014): "Can Social Enterprises Really Solve Poverty?", *Forbes Magazine*, 04. август. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2014/04/08/can-social-enterprises-really-solve-poverty/>, преузето: 26.01.2015.
119. Komercijalna banka AD Beograd (2012): *Pravila o sprečavanju sukoba interesa u odeljenju za brokersko dilerske poslove*. Доступно на: [http://www.kombank.com/pdf/pravila\\_sprecavanje\\_sukoba\\_interesa.pdf](http://www.kombank.com/pdf/pravila_sprecavanje_sukoba_interesa.pdf), преузето: 04.05.2015.
120. Kruse, K. (2013): "Transparency Eats Culture For Lunch", *Forbes Magazine*, 02. децембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/12/02/transparency-eats-culture-for-lunch/>, преузето: 05.02.2015.
121. Kukić, Z. (2014): *U Devani zaposleni znaju plate jedni drugih – šta im ta radikalna transparentnost donosi?*, Доступно на: <http://startit.rs/u-devani-zaposleni-znaju-plate-jedni-drugih-sta-im-ta-radikalna-transparentnost-donosi/>, преузето: 01.02.2015.
122. Lagace, M. (2002): *Gerstner: Changing Culture at IBM - Lou Gerstner Discusses Changing the Culture at IBM*, Working knowledge for business leaders, Harvard

- Business School, September. Доступно на: <http://hbswk.hbs.edu/archive/3209.html>, преузето: 03.10.2014.
123. Lajović, D. (2012): "Volonteri ulažu u sebe", *Vjesti online*, 03. август. Доступно на: <http://www.vijesti.me/kolumne/volonteri-ulazu-sebe-kolumna-85857>, преузето: 15.05.2014.
124. Lavers, C. (2001): "The Skeptical Environmentalist: Measuring the Real State of the World", *The Guardian*, 01. септембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/books/2001/sep/01/scienceandnature.highereducation1>, преузето: 22.01.2015.
125. Levick, R. (2012): "Corporate Social Responsibility for Profit", *Forbes Magazine*, 01. новембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/richardlevick/2012/01/11/corporate-social-responsibility-for-profit/>, преузето: 22.03.2015.
126. Levi-Jakšić, M. (2015): "Potrebne radikalne inovacije tehnološke i poslovne strategije za održivi razvoj – Phillips više ne prodaje sijalice već luksove", *Časopis InterFON*, 09. март. Доступно на: <http://casopisinterfon.org/2015/03/09/potrebne-radikalne-inovacije-tehnoloske-i-poslovne-strategije-za-odrzivi-razvoj-phillips-vise-ne-prodaje-sijalice-vec-luksove/>, преузето: 12.03.2015.
127. Levingstone, L. (2014): "Integrating a Spiritual Life into the Work Life", *Graziadio Business Review*, Graziadio school of business and management, Pepperdine University, Vol. 17, No. 1. Доступно на: <http://gbr.pepperdine.edu/2014/04/integrating-a-spiritual-life-into-the-work-life/>, преузето: 25.11.2014.
128. Lipman, V. (2015): "Survey Examines, What Do Employees Think About Leadership Ethics?", *Forbes Magazine*, 20. фебруар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2015/02/20/survey-examines-what-do-employees-think-about-leadership-ethics/>, преузето: 30.03.2015.
129. Macalister, T. (2002): "Ads that make it add up", *The Guardian*, 25. новембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/society/2002/nov/25/8>, преузето: 21.05.2014.
130. Manyika, J., Bughin, J., Lund, S., Nottebohm, O., Poulter, D., Jauch, S., Ramaswamy, S. (2014): *Global flows in a digital age: How trade, finance, people and data connect the world economy*, McKinsey Global Institute Report, McKinsey & Co., April. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/globalization/global\\_flows\\_in\\_a\\_digital\\_age](http://www.mckinsey.com/insights/globalization/global_flows_in_a_digital_age), преузето: 16.01.2015.
131. Manyika, J., Woetzel, J., Dobbs, R., Remes, J., et. al. (2015): *Can long-term global growth be saved?*, McKinsey Global Institute Report, McKinsey & Company, January. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/growth/can\\_long-term\\_global\\_growthbe\\_saved?cid=mckgrowth-eml-alt-mgi-mck-oth-1501](http://www.mckinsey.com/insights/growth/can_long-term_global_growthbe_saved?cid=mckgrowth-eml-alt-mgi-mck-oth-1501), преузето: 16.01.2015.
132. Martin, R. L. (2014): "The Rise (and Likely Fall) of the Talent Economy", *Harvard Business Review*, October, Vol. 92, No. 10. Доступно на: <http://hbr.org/2014/10/the-rise-and-likely-fall-of-the-talent-economy/ar/1>, преузето: 05.10.2014.
133. Mašić, B. (n.d.): *Transformaciono liderstvo: Mogu li nam koristiti "tajne" Jack Welch-a? I verzija*. Доступно на: [http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20studije/Materijali%20%20Prof.%20dr%20Branislav%20Masic/TRANSFORMACIONO\\_LIDERSTVO\\_prof11.Masic.doc](http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20studije/Materijali%20%20Prof.%20dr%20Branislav%20Masic/TRANSFORMACIONO_LIDERSTVO_prof11.Masic.doc), преузето: 23.04.2014.
134. Matejčić, B. (2010): "Poštena trgovina je dobra moda", *Poslovni dnevnik*, 25. март. Доступно на: <http://www.poslovni.hr/after5/postena-trgovina-je-dobra-moda-143324#>, преузето: 27.04.2015.
135. McDonald, H. (2004): "Cause related marketing – can it work for the arts". U: *Cause related marketing: an introduction*, Hyderabad, India: ICFAI University Press, p. 152. Доступно на: <https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30000897/mcdonald-causerelated-2006.pdf>, преузето: 20.05.2014.

136. McKee, S. (2012): "Corporate Social Responsibility: Distinction or Distraction?", *Business Week*, 09. август. Доступно на: <http://www.businessweek.com/articles/2012-08-09/corporate-social-responsibility-distinction-or-distraction>, преузето: 05.10.2014.
137. McKinsey & Co. (2008): "The state of corporate philanthropy: McKinsey Global Survey", *The McKinsey Quarterly*, February. Доступно на: <http://www.centerforgiving.org/Portals/0/The%20State%20of%20Corporate%20Philanthropy%20A%20McKinsey%20Global%20Survey%202008.pdf>, преузето: 24.04.2014.
138. McNamara, C. (2004): *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*. Доступно на: <http://managementhelp.org/businessethics/ethics-guide.htm>, преузето: 25.03.2015.
139. McPherson, S. (2014): "Eight CSR Trends to Watch Out For in 2015", *Forbes magazine*, 31. децембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2014/12/31/five-csr-trends-to-watch-out-for-in-2015/>, преузето: 05.02.2015.
140. Meister, J. (2012): "Corporate Social Responsibility: A Lever For Employee Attraction & Engagement", *Forbes Magazine*, 07. јун. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/06/07/corporate-social-responsibility-a-lever-for-employee-attraction-engagement/>, преузето: 19.08.2014.
141. Meister, J. (2014): "Five workforce myths busted", *Forbes Magazine*, 06. фебруар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2014/02/06/five-workforce-myths-busted/>, преузето: 19.08.2014.
142. Merritt, R., Truss, A., Hopwood, T. (2011): "Social marketing can help achieve sustainable behaviour change", *The Guardian*, 17. март. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/social-marketing-behaviour-change>, преузето: 10.05.2014.
143. Mihajlovic, V. (2013): "Ljudi su kuga na zemlji – Izjavio je David Attenborough", 14. јул. [vesnamihajlovicblog.wordpress.com](http://vesnamihajlovicblog.wordpress.com), [Blog]. Доступно на: <https://vesnamihajlovicblog.wordpress.com/2013/07/14/ljudi-su-kuga-na-zemlji-2/>, преузето: 12.02.2015.
144. Miller, D. (2012): "Trust wins over ethical consumers", *Financial Times*, 25. јун. Доступно на: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ecda83de-bc90-11e1-a47000144feabdc0.html#axzz3Bb4ejZuH>, преузето: 28.08.2014.
145. Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2013): *Politika za društvenu odgovornost Crne Gore*, Podgorica: Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Decembar.
146. Minkel, J. (2006): "Happiness: Good for Creativity, Bad for Single-Minded Focus", *Scientific American*, 18. децембар. Доступно на: <http://www.scientificamerican.com/article/happiness-good-for-creati/>, преузето: 22.08.2014.
147. Mintz, S. (2012): "What are the Qualities of a Successful Leader?", 14. јануар, [workplaceethicsadvice.com](http://workplaceethicsadvice.com) [Blog]. Доступно на: <http://www.workplaceethicsadvice.com/2012/01/what-are-the-qualities-of-a-successful-leader.html>, преузето: 13.05.2015.
148. Moore, M. (2012): "‘Mass suicide’ protest at Apple manufacturer Foxconn factory", *The Telegraph*, 11. јануар. Доступно на: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/china/9006988/Mass-suicide-protest-at-Apple-manufacturer-Foxconn-factory.html>, преузето: 14.01.2015.
149. Moore, P. (2015): "Six ways graphene could make the world a greener place", *The Guardian*, 28. јануар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/jan/28/graphene-six-ways-wonder-material-improve-world-sustainability>, преузето: 22.02.2015.

150. Moore, T. (2012): "The fight to save Tylenol (Fortune, 1982)", *Fortune Magazine*, 07. октобар. Доступно на: <http://fortune.com/2012/10/07/the-fight-to-save-tylenol-fortune-1982/>, преузето: 21.05.2015.
151. Moss-Kanter, R. (2011): "How great companies think differently", *Harvard Business Review*, November. Доступно на: <https://hbr.org/2011/11/how-great-companies-think-differently/ar/1>, преузето: 07.11.2014.
152. Mourdoukoutas, P. (2011): "The Good, The Bad, And The Ugly Side Of Globalization", *Forbes Magazine*, 10. септембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2011/09/10/the-good-the-bad-and-the-ugly-side-of-globalization/>, преузето: 15.01.2015.
153. Mreža za društvenu odgovornost (2013): *Društveno odgovorno poslovanje – Priručnik za mala i srednja preduzeća*, Podgorica: Ministarstvo održivog razvoja i turizma Vlade Crne Gore.
154. Munk, N. (1999): "How Levi's Trashed a Great American Brand", *Fortune Magazine*, 12. април. Доступно на: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1999/04/12/258131/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/04/12/258131/), преузето: 17.03.2014.
155. Neves, A. (2010): "Philanthropy as a business model", *Entrepreneur*, 31. децембар. Доступно на: <http://www.entrepreneur.com/article/217802>, преузето: 23.04.2014.
156. Nguyen, S. (2011): "Creating an ethical organizational culture", *Workplace Psychology*, 14. фебруар. Доступно на: <http://workplacepsychology.net/2011/02/14/creating-an-ethical-organizational-culture/>, преузето: 14.05.2015.
157. Niksanen, W. A. (2005): "Corporations as Suppliers of Public Goods?" *Regulation Magazine*, Cato Institute, 22. децембар. Доступно на: <http://object.cato.org/sites/cato.org/files/serials/files/regulation/2005/12/v28n4-inreview.pdf>, преузето: 09.03.2014.
158. O'Connell, A. (2014): "Incompetent managers don't want to hear your ideas", *Harvard Business Review*, 18. август, *hbr.org* [Blog]. Доступно на: <http://blogs.hbr.org/2014/08/incompetent-managers-dont-want-to-hear-your-ideas/>, преузето: 19.08.2014.
159. Odgen, T. (2011): "Why Cause Marketing Can Actually Backfire", *Forbes magazine*, 12. јануар. Доступно на: <http://www.forbes.com/2011/01/12/cause-marketing-backfire-leadership-cmo-network-strategies.html>, преузето: 28.05.2014.
160. Ormiston, M. (2013): "Companies' CSR policies may be leading to corporate irresponsibility", *The Guardian*, 10. децембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/companies-csr-policies-corporate-irresponsibility-new-study>, преузето: 31.10.2014.
161. Owen, D. (2007): *Beyond Corporate Social Responsibility: The Scope for Corporate Investment in Community Driven Development*, World Bank Report No. 37379-GLB, Washington, DC: World Bank, March.
162. Paluszek, J. (2014): "Transforming Communication/Corporate Social Responsibility", 23. септембар, *csrwire.com* [Blog]. Доступно на: <http://www.csrwire.com/blog/posts/1427-transforming-communication-corporate-social-responsibility>, преузето: 04.10.2014.
163. Pantelić, N. (2007): "Hibridni automobili", *B92*, 07. новембар. Доступно на: [http://www.b92.net/automobili/razno.php?nav\\_id=273775](http://www.b92.net/automobili/razno.php?nav_id=273775), преузето: 11.07.2014.
164. Pavićević, J. (2011): "PR i društveno odgovorno poslovanje", *Pobjeda*, 04. децембар. Доступно на: <http://www.pobjeda.me/2011/12/04/pr-i-drustveno-odgovorno-poslovanje/#.U5qD5HKSxe8>, преузето: 13.06.2014.
165. Pavić-Rogašić, L. (n.d.): *Društveno odgovorno polovanje*, Zagreb: ODRAZ. Доступно на: <http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/lokalni-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje-dop>, преузето: 22.09.2014.

166. Paylor, T. (2012): "Micro-volunteering: a new way to engage people with a little time to spare", *The Guardian*, 25. септембар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2012/sep/25/micro-volunteering-possibilities>, преузето: 04.05.2014.
167. Pearce, J. A., Doh, J. P. (2005): "The High Impact of Collaborative Social Initiatives", *Sloan Management Review*, 15. април. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-high-impact-of-collaborative-social-initiatives>, преузето: 25.04.2014.
168. Peters, T. (2001): "Tom Peters's true confessions", *Fast Company*, 30. новембар. No. 53. Доступно на: <http://www.fastcompany.com/44077/tom-peterss-true-confessions>, преузето: 04.10.2014.
169. Phoenix group (n.d.): *Kodeks ponašanja*, Zagreb: Phoenix Farmacija d.d., Phoenix Pharmahandel GmbH & Co KG. Доступно на: <http://www.phoenix-farmacija.hr/EasyEdit/UserFiles/Kodeks%20ponasanja.pdf>, преузето: 04.05.2015.
170. Polman, P., Kirkland, R. (2014): "Business, society and the future of capitalism", *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Co., May. Доступно на: [http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/business\\_society\\_and\\_the\\_future\\_of\\_capitalism](http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/business_society_and_the_future_of_capitalism) преузето: 17.10.2014.
171. Post, R. (2013): "When big brands stumble: Starbucks and Toyota on hyper-transparency", *The Guardian*, 03. октобар. Доступно на: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/starbucks-toyota-transparency-social-media>, преузето: 02.02.2015.
172. Pozin, I. (2014): "How Transparent Is Too Transparent In Business?", *Forbes Magazine*, 02. април. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2014/04/02/how-transparent-is-too-transparent/>, преузето: 01.02.2015.
173. Prahalad, C. K., Hart, S. L. (2002): "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategic & Business Magazine*, 10. јануар. Доступно на: <http://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba>, преузето: 05.05.2014.
174. Quak E. (2008): "A delicate business", *The Broker*, 16. јун. Доступно на: <http://www.thebrokeronline.eu/Articles/A-delicate-business>, преузето: 15.04.2014.
175. Radić, A. (2010): "Biznis pomaže društvu", *Vreme*, 24. јун. Доступно на: <http://www.vreme.com/cms/view.php?id=937529>, преузето: 12.05.2014.
176. Ramsey, M. (2013): "Toyota Calls Hybrids 'Sturdy Bridge' to Automotive Future", *The Wall Street Journal*, 30. септембар. Доступно на: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303918804579107213728805086>, преузето: 11.07.2014.
177. Rigby, E. (2010): "Consumers: Green issues are still a concern for food buyers", *Financial Times*, 03. јун. Доступно на: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/7ced9c92-6ddb-11df-b5c9-00144feabdc0.html#axzz3BmYzmW95>, преузето: 29.08.2014.
178. Riordan, C. (2013): "The positive returns of a happy workforce", *Financial Times*, 19. мај. Доступно на: <http://www.ft.com/cms/s/2/41f990f0-b955-11e2-bc57-00144feabdc0.html#axzz3BTUWPcNW>, преузето: 26.08.2014.
179. Rodrik, D. (2002): "Globalization for Whom?", *Harvard Magazine*, July-August. Доступно на: <http://harvardmagazine.com/2002/07/globalization-for-whom.html>, преузето: 15.01.2015.
180. Rogers, B. (2013): "Too Many Feeling and Not Enough Facts in CSR Strategy", *Forbes Magazine*, 07. октобар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/brucerogers/2013/10/07/too-many-feelings-and-not-enough-facts-in-csr-strategy/>, преузето: 15.01.2014.
181. Rosenberg, T. (2002): "Globalization", *The New York Times*, 18. август. Доступно: <http://www.nytimes.com/2002/08/18/magazine/globalization.html?pagewanted=1>, преузето: 15.01.2015.
182. Satell, G. (2013): "How To Build An Effective Social Marketing Strategy", *Forbes Magazine*, 06. октобар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/10/>

- [06/how-to-build-an-effective-social-marketing-strategy/#296510465a45](#), преузето: 10.05.2014.
183. Schatsky, D., Schwartz, J. (2015): "Machines as talent: Collaboration, not competition". U: Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., Schwartz, J. (eds.), *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work*, Deloitte University Press, p. 95-102. Доступно [http://d27n20517rookf.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/08/DUP\\_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf](http://d27n20517rookf.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/08/DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf), преузето: 07.02.2015.
184. Schultz, H. (2008): "Yes Business Can", 12. јул, huffingtonpost.com [Blog]. Доступно на: [http://www.huffingtonpost.com/howard-schultz/yes-business-can\\_b\\_141969.html](http://www.huffingtonpost.com/howard-schultz/yes-business-can_b_141969.html), преузето: 19.03.2014.
185. Schuman, M. (2013): "Globalization isn't dead, it's only just beginning", *Time Magazine*, 19. новембар. Доступно на: <http://world.time.com/2013/11/19/globalization-isnt-dead-its-only-just-beginning/>, преузето: 15.01.2015.
186. Seidman, D. (2010): "Ethical Leadership: An Operating Manual", *Business Week*, 17. децембар. Доступно на: [http://www.businessweek.com/managing/content/dec2010/ca20101215\\_957125.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/dec2010/ca20101215_957125.htm), преузето: 26.03.2015.
187. Singh, A. (2010): "The Big CSR Debate: Is Responsible Capitalism a Farce?" *Forbes Magazine*, 21. септембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/csr/2010/09/21/the-big-csr-debate-is-responsible-capitalism-a-farce/>, преузето: 26.10.2014.
188. Skibola, N. (2010): "The Social Responsibility to Generate Employee Happiness", *Forbes Magazine*, 04. новембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/csr/2010/11/04/the-social-responsibility-to-generate-employee-happiness/>, преузето: 22.08.2014.
189. Smart kolektiv (2005): *Knjigovodstvo i pisanje izveštaja*, Beograd: Smart kolektiv No. 4, str. 16. Доступно на: [www.smartkolektiv.org](http://www.smartkolektiv.org), преузето: 12.05.2012.
190. Smart kolektiv (2008): *Intervju: Džeri Grinfeld*, Beograd: Smart kolektiv, No. 1, Jul.
191. Smart Kolektiv (2009): *CSR Inovacije: Click To Give*, Beograd: Smart Kolektiv, No. 2, Januar.
192. Smart kolektiv (2009): *Intervju: Branka Minić*, Beograd: Smart kolektiv, No. 3, Decembar.
193. Smart kolektiv (2009): *Korporativno upravljanje i finansijska kriza*, Beograd: Smart kolektiv, No. 2. Dostupno na: [www.smartkolektiv.org](http://www.smartkolektiv.org), преузето: 12.05.2012.
194. Smart kolektiv (2009): *Venture filantropija*, Beograd: Smart kolektiv, No. 3, Decembar.
195. Smart kolektiv (2009): *Vesti kompanija članica*, Beograd: Smart kolektiv, No. 2.
196. Smart kolektiv (2009): *Volontiranje zaposlenih*, Beograd: Smart kolektiv, No.2.
197. Smith, C. (1994): "The New Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 3, May-June. Доступно на: <https://hbr.org/1994/05/the-new-corporate-philanthropy>, преузето: 01.05.2014.
198. Smith, J. (2013): "The Companies With the Best CSR Reputations", *Forbes Magazine*, 02. октобар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/10/02/the-companies-with-the-best-csr-reputations-2/> преузето: 22.03.2014
199. Smith, J. (2013): "The World's most Ethical Companies", *Forbes Magazine*, 06. јун. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/03/06/the-worlds-most-ethical-companies-in-2013/>, преузето: 22.03.2014.
200. Stein, J. (2013): "Millennials: The Me Me Me Generation", *Time Magazine*, 20. мај. Доступно на: [http://www.fandm.edu/uploads/media\\_items/stein-2013-me-generation.original.pdf](http://www.fandm.edu/uploads/media_items/stein-2013-me-generation.original.pdf), преузето: 26.08.2014.

201. Stojkov, V. (2014): "Strawberry Energy pobedio na takmičenju startapa u SF, pregovara o sađenju drveća u Kaliforniji", *start.it.rs* [Blog]. Доступно на: <http://startit.rs/strawberry-energy-pobedio-na-takmicenju-startapa-u-sf-pregovara-o-sadenju-drveca-u-kaliforniji/>, преузето 26.02.2015.
202. Sunil, K., Minal, G. (2002): *Corporate social responsibility as win-win strategy*, Babasaheb Gawde Institute Of Management Studies. Доступно на: [http://www.mmbgims.com/docs/full\\_paper/9\\_Minal\\_pp.pdf](http://www.mmbgims.com/docs/full_paper/9_Minal_pp.pdf), преузето: 14.02.2014.
203. Šimundža, A. (n.d.): "Socijalno/Društveno preduzetništvo", *dimenzijaopus.wordpress.com/socijalnodrustveno-preduzetnistvo*. [Blog]. Доступно на: <https://dimenzijaopus.wordpress.com/socijalnodrustveno-preduzetnistvo/>. преузето: 13.03.2015
204. Štavljanin, D. (2012): "Da li kapitalizam ima budućnost?", *B92*, 25. јануар. Доступно: [http://www.b92.net/info/vesti/pregled\\_stampe.php?yyyy=2012&mm=01&d=25&nav\\_id=576967](http://www.b92.net/info/vesti/pregled_stampe.php?yyyy=2012&mm=01&d=25&nav_id=576967), преузето: 01.02.2015.
205. The RAND Corporation (2004): *The Future at Work—Trends and Implications*, RAND Labor and Population Research Brief, Santa Monica: RAND Corporation.
206. Thomson, M. (2006): *Corporate social responsibility: Beyond the bottom line*, 12. октобар. Доступно на: <http://www.independent.co.uk/student/postgraduate/mbas-guide/corporate-social-responsibility-beyond-the-bottom-line-419610.html>, преузето: 05.06.2014.
207. Tice, C. (2010): "When Small-Business Philanthropy Goes Wrong", *Entrepreneur*, 09. август. Доступно на: <http://www.entrepreneur.com/blog/218860>, преузето: 24.04.2014.
208. Tice, C. (2013): "How Starbucks Will Make Millions Off Its New, Reusable Cup", *Forbes Magazine*, 17. јануар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/caroltice/2013/01/17/how-starbucks-will-make-millions-off-its-new-reusable-cup/>, преузето: 19.03.2014.
209. Trbović, I. (2011): "Domaća preduzeća i izazovi globalne konkurencije", 17. март, *ilijatrbovic.wordpress.com* [Blog]. Доступно на: <http://ilijatrbovic.wordpress.com/2011/03/17/gost-bloga-dr-dejan-dordevic/>, преузето: 06.11.2014.
210. Trudel, R., Cotte, J. (2009): "Does it Pay To Be Good?" *MIT Sloan Management Review*, Winter. Доступно на: <http://sloanreview.mit.edu/article/does-it-pay-to-be-good/>, преузето: 13.04.2015.
211. Udruženje hranitelja TK "Familija" (2006): *Volonterski rad: Šta i kako?*, Brošura o volonterskom radu, Udruženje hranitelja TK "Familija", Tuzla, Jul.
212. United Nation Global Compact (2007): *Smjernice za izvještavanje o održivosti*, Global Reporting Initiative, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, p. 10. Доступно на: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Croatian-Reporting-Guidelines.pdf>, преузето: 02.02.2015.
213. United Nation Global Compact (2014): *Shaping a sustainable future*, Guide to corporate sustainability, New York: UN Global Compact. December. Доступно на: <https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Nachhaltigkeits-CSR-Management/un-global-compact-guide-to-corporate-sustainability.pdf>, преузето: 12.11.2015.
214. United Nations Development Programme - UNDP (2005): *Zajedno do uspeha: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb: Denona. Доступно на: <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002>, преузето: 18.08.2014.
215. United Nations Industrial Development Organization - UNIDO (2002): *Corporate Social Responsibility – Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, Vienna,. Доступно на: <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/rs00126.html>, преузето: 12.03.2014.

216. Unruh, G. (2011): "No, Consumers Will Not Pay More for Green", *Forbes Magazine*, 28. јул. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/csr/2011/07/28/no-consumers-will-not-pay-more-for-green/>, преузето: 08.09.2014.
217. USAID (n.d): *Vodić za odgovorno preduzetništvo*, Beograd: USAID Srbija.
218. Varagić, D. (2012): "Social media capital 2.0 = Reputation capital – Nove mogućnosti za poslove", 10. август, *blogodak.com* [Blog]. Доступно на: <http://www.blogodak.com/?search=godina&page=30>, преузето: 28.08.2014.
219. Vermeulen, F. (2011): "Are Family-Friendly Workplace Practices Worth Their Money? New Evidence", *Forbes magazine*, 14. април. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/freekvermeulen/2011/04/14/are-family-friendly-workplace-practices-worth-their-money-new-evidence/>, преузето: 25.08.2014.
220. Wadhams, N. (2010): "Bad Charity? (All I Got Was This Lousy T-Shirt!)", *The Time Magazine*, 12. мај. Доступно на: <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,1987628,00.html>, преузето: 23.04.2014.
221. Wadhwa, V. (2014): "Laws and Ethics Can't Keep Pace with Technology", *MIT Tehnology Review*, 15. април. Доступно на: <http://www.technologyreview.com/view/526401/laws-and-ethics-cant-keep-pace-with-technology/>, преузето: 07.05.2015.
222. Walker, T. (2013): "Perks for employees and how Google changed the way we work (while waiting in line)", *Independent*, 20. септембар. Доступно на: <http://www.independent.co.uk/news/world/americas/perks-for-employees-and-how-google-changed-the-way-we-work-while-waiting-in-line-8830243.html>, преузето: 02.06.2014.
223. Watson, T. (2012): "The Freelance Economy: Millions of Entrepreneurs - and a Vital Social Venture", *Forbes Magazine*, 13. децембар. Доступно на: <http://www.forbes.com/sites/tomwatson/2012/12/13/the-freelance-economy-millions-of-entrepreneurs-and-a-vital-social-venture/>, преузето: 26.01.2015.
224. Weber, G (2005): "The Recruitment Payoff of Social Responsibility", *Workforce*, 25. јануар. Доступно на: <http://www.workforce.com/articles/the-recruiting-payoff-of-social-responsibility>, преузето: 29.08.2014.
225. Weinreich, N., K. (2006): "What is Social Marketing?", *Weinreich Communication*. Доступно на: <http://www.social-marketing.com/Whatis.html>, преузето: 07.07.2014.
226. Westervelt, A. (2014): "Small Firms Are Downplaying Their Green Side", *The Wall Street Journal*, 25. август. Доступно на: <http://online.wsj.com/articles/small-firms-are-downplaying-their-green-side-1408912053>, преузето: 08.09.2014.
227. Whyte, J. (2010): "When Corporate Theft is Good", *Wall Street Journal*, 21. јул. Доступно на: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703724104575378831827395038>, преузето: 30.04.2014.
228. Wigley, A. (2011): "Can CSR weather the recessionary storms?", *The Independent*, 16. август. Доступно на: <http://www.independent.co.uk/news/business/sme/can-csr-weather-the-recessionary-storms-2338561.html>, преузето: 06.11.2014.
229. Woods, M. K. (2007): *Guidelines to elaborate a Cause Related Marketing Program*, Practical Guide to Cause Related Marketing: Guidelines and Cases, Institute for the Development of Social Investment. Доступно на: [http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/CRM\\_Guide.pdf](http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/CRM_Guide.pdf), преузето: 20.05.2014.



## Електронски извори

1. *Egzit promovise pozitivne uzore mladima*. Доступно на: [http://www.rtv.rs/sr\\_lat/vojvodina/novi-sad/egzit-promovise-pozitivne-uzore-mladima407213.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3ARtv+SveVesti+%28RTV+poslednje+vesti%29](http://www.rtv.rs/sr_lat/vojvodina/novi-sad/egzit-promovise-pozitivne-uzore-mladima407213.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3ARtv+SveVesti+%28RTV+poslednje+vesti%29), преузето: 09.07.2014.
2. Globalni dogovor. Доступно на: <http://www.ungc.rs/globalni-dogovor/>, преузето: 03.05.2015.
3. [http://en.wikipedia.org/wiki/Fair\\_trade\\_coffee](http://en.wikipedia.org/wiki/Fair_trade_coffee), преузето: 15.02.2014.
4. [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_war\\_for\\_talent](http://en.wikipedia.org/wiki/The_war_for_talent)
5. [http://europa.eu/youth/eu/voluntary-activities/volunteering-opportunities\\_en](http://europa.eu/youth/eu/voluntary-activities/volunteering-opportunities_en), преузето: 06.07.2014.
6. <http://fashionvila.com/kozmeticke-lazi/>, преузето: 30.04.2015.
7. <http://kontra-punkt.info/kiosk/novinar-se-tajno-zaposlio-u-kineskoj-fabricsi-u-kojoj-se-para-vi-novi-ajfon-izdrzao-je-deset-dana>, преузето: 10.02.2015.
8. <http://ljudskikapital.blogspot.com/2012/05/stopa-povrata-od-ulaganja-u-ljudski.html>, преузето: 17.08.2014.
9. <http://marketing.bersin.com/millennials.html>, преузето 25.08.2014.
10. <http://mcdonalds.rs/zastita-zivotne-sredine-i-rain-forest-alliance/>, преузето: 19.10.2014.
11. <http://medijskapismenostcg.files.wordpress.com/2013/10/drustveni-mediji.pdf>, преузето: 22.05.2014.
12. <http://pokrenisezaposao.rs/category/vesti-i-dogadjaji/>, преузето: 21.09.2014.
13. <http://usa.visa.com/corporate-responsibility/financial-inclusion/index.jsp>, преузето: 21.09.2014.
14. <http://www.123helpme.com/wal-mart-and-corporate-social-responsibility-view.asp?id=163956>, преузето: 26.10.2014.
15. <http://www.123helpme.com/wal-mart-and-corporate-social-responsibility-view.asp?id=163956>, преузето: 26.10.2014.
16. <http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Sustainability/Sustainability%20Library/2011-Sustainability-Scorecard.pdf>, преузето: 15.02.2014.
17. <http://www.australianethical.com.au/news/collaborative-consumption>, преузето: 28.08.2014.
18. <http://www.avonfoundation.org/causes/breast-cancer-crusade/>, преузето: 24.05.2014.
19. [http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2006&mm=11&dd=09&nav\\_id=219325](http://www.b92.net/info/vesti/index.php?yyyy=2006&mm=11&dd=09&nav_id=219325), преузето: 30.05.2015.
20. [http://www.bayer.hr/static/documents/Supplier\\_Code\\_of\\_Conduct.pdf](http://www.bayer.hr/static/documents/Supplier_Code_of_Conduct.pdf), преузето: 01.05.2015.
21. [http://www.bgcentar.org.rs/nefinansijsko-izvestavanje-postaje-obaveza-u-eu/#\\_ftn1](http://www.bgcentar.org.rs/nefinansijsko-izvestavanje-postaje-obaveza-u-eu/#_ftn1), преузето: 28.10.2014.
22. <http://www.blic.rs/IT/407005/Direktor-Epla-Tim-Kuk-jednim-tvitom-privukao-200000-pratilaca>, преузето: 10.07.2014.
23. <http://www.boredpanda.com/powerful-social-advertisements/>, преузето: 30.05.2014.
24. [http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2012/02/employee\\_happiness\\_matters\\_more\\_than\\_you\\_think.html](http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2012/02/employee_happiness_matters_more_than_you_think.html), преузето: 28.08.2014.
25. <http://www.chipotle.com/en-us/fwi/fwi.aspx>, преузето: 29.05.2014.
26. [http://www.coca-colahellenic.rs/News\\_and\\_media/News/Saoptenjamedije201/2013IntegratedReport/](http://www.coca-colahellenic.rs/News_and_media/News/Saoptenjamedije201/2013IntegratedReport/), преузето: 14.02.2015.
27. <http://www.convinceandconvert.com/guest-posts/tying-together-social-media-and-corporate-social-responsibility/>, преузето: 12.05.2014.

28. <http://www.convinceandconvert.com/guest-posts/tying-together-social-media-and-corporate-social-responsibility/>, преузето: 12.05.2014.
29. <http://www.copyblogger.com/lessons-from-david-ogilvy/>, преузето: 07.06.2014.
30. <http://www.crueltyfreeinternational.org/en/the-solution/animal-testing-for-cosmetics-in-europe-finally-set-to-end>, преузето: 19.10.2014.
31. <http://www.csreurope.org>, преузето: 28.03.2014.
32. <http://www.domaci.de/viewtopic.php?p=3214790>, преузето: 19.02.2015.
33. <http://www.dove.us/Our-Mission/Girls-Self-Esteem/Vision/default.aspx>, преузето: 16.06.2014.
34. <http://www.dw.de/profit-ekologija-i-ljudska-prava/a-16900454>, преузето: 19.10.2014.
35. <http://www.earthhour.org/>, преузето: 27.05.2014.
36. <http://www.ekologija.rs/obama-najavio-mere-protiv-klimatskih-promena>, преузето: 22.10.2014
37. [http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/obavjestenja/2014/10/05\\_-\\_konkurentska\\_prednost.pdf](http://www.ekonomija.ac.me/sites/ekonomija.bild-studio.me/files/multimedia/fajlovi/obavjestenja/2014/10/05_-_konkurentska_prednost.pdf), преузето: 13.03.2015.
38. <http://www.ericsson.com/res/thecompany/docs/corporate-responsibility/cobe/ericsson-cobe-2014-sr.pdf>, преузето: 06.05.2015.
39. <http://www.examiner.com/article/definition-and-evolution-of-the-concept-of-csr>, преузето: 04.12.2013.
40. <http://www.fastcompany.com/1842562/3-stories-advancing-causes-and-profits>, преузето: 27.05.2014.
41. <http://www.fondacijadivac.org/Razvoj-filantropije/147/Donirajte-svoj-sitnis.shtml>, преузето: 01.07.2014.
42. [http://www.forbes.com/2009/02/24/volunteer-layoff-opportunity-leadership-careers\\_basics.html](http://www.forbes.com/2009/02/24/volunteer-layoff-opportunity-leadership-careers_basics.html), преузето: 15.06.2014.
43. <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>, преузето: 28.03.2015.
44. <http://www.gatesfoundation.org/>, преузето: 14.07.2004.
45. <http://www.haaretz.com/jewish-world/jewish-world-news/1.643691>, преузето: 15.05.2015.
46. <http://www.hairfoundation.org/blog/tag/pantenes-beautiful-lengths/>, преузето: 19.07.2014.
47. <http://www.hemofarm.com/docs/SR%20HF%20Godisnji%20izvestaj%202013.pdf>, преузето: 11.03.2015.
48. <http://www.holcim.rs/fileadmin/templates/CS/doc/Lifleti/Mikrokrediti.pdf>, преузето : 21.09.2014.
49. <http://www.ibe.org.uk/frequently-asked-questions/3#faq273>, преузето: 12.05.2015.
50. <http://www.iblf.org/>, преузето 11.10.2014.
51. <http://www.inc.com/marla-tabaka/grow-with-cause-marketing.html>, преузето: 23.05.2014.
52. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/25073937?uid=3738928&uid=2&uid=4&sid=21104106551201>, преузето: 31.08.2014.
53. <http://www.lumiere.rs/konferencije/endi-oven-o-direktnom-marketingu/>, преузето: 30.05.2014.
54. <http://www.mallenbaker.net/csr/definition.php>, преузето: 15.02.2014.
55. <http://www.manager.hr/naslovnica/item/etika-u-poslovanju-lidija-vukovic>, преузето: 30.03.2015.
56. <http://www.marksandspencer.com/s/plan-a-shwopping>, преузето: 29.08.2014.

57. <http://www.muhammadyunus.org/index.php/media/speeches>, преузето: 27.09.2014.
58. [http://www.ni.rs/uploads/file/studija\\_razvoja\\_lokalne\\_ekonomije3.pdf](http://www.ni.rs/uploads/file/studija_razvoja_lokalne_ekonomije3.pdf), преузето: 23.09.2014.
59. <http://www.novimagazin.rs/ekonomija/postoje-firme-kojima-profit-nije-na-prvom-mestu>, преузето: 18.05.2015.
60. [http://www.odraz.hr/media/204923/guidance\\_clld\\_local\\_actors\\_hr.pdf](http://www.odraz.hr/media/204923/guidance_clld_local_actors_hr.pdf), преузето: 22.09.2014.
61. <http://www.personalmag.rs/tag/new-world-of-work/>, преузето: 17.08.2014.
62. <http://www.politika.rs/rubrike/spektar/zivot-i-stil/Mnogo-zrtava-firmirane-odece.lt.html> преузето: 19.10.2014.
63. <http://www.poslovni.hr/after5/u-hrvatskoj-poslovna-etika-je-prihvatljiv-luksuz-76453>, преузето: 11.05.2015.
64. <http://www.thebrokeronline.eu/Articles/A-delicate-business>, преузето: 14.04.2014.
65. [http://www.toyota.rs/about/news\\_and\\_events/lokalne\\_vesti/2013/green\\_brands.tmx](http://www.toyota.rs/about/news_and_events/lokalne_vesti/2013/green_brands.tmx), преузето: 11.07.2014.
66. [http://www.unido.org/fileadmin/import/74076\\_10\\_KORPORATIVNA\\_ODGOVORNOSTAfrodite\\_Mode\\_Collection.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/74076_10_KORPORATIVNA_ODGOVORNOSTAfrodite_Mode_Collection.pdf), преузето: 28.03.2014.
67. [http://www8.hp.com/us/en/pdf/hp\\_csr\\_full\\_hi\\_tcm\\_245\\_1357664.pdf](http://www8.hp.com/us/en/pdf/hp_csr_full_hi_tcm_245_1357664.pdf), преузето: 06.02.2015.
68. [http://www8.hp.com/us/en/pdf/hp\\_csr\\_full\\_hi\\_tcm\\_245\\_1357664.pdf](http://www8.hp.com/us/en/pdf/hp_csr_full_hi_tcm_245_1357664.pdf), преузето: 06.02.2015.
69. [https://www.enmax.com/LegalSite/Documents/ENMAX\\_Principles\\_Business\\_Ethics.pdf](https://www.enmax.com/LegalSite/Documents/ENMAX_Principles_Business_Ethics.pdf), преузето: 24.04.2015.
70. [https://www.pepsico.com/docs/album/global-code-doc/Serbian\\_GCOC\\_2014.pdf](https://www.pepsico.com/docs/album/global-code-doc/Serbian_GCOC_2014.pdf), преузето: 01.05.2015.
71. <https://www.pepsicorecycling.com/Programs/RecyclingOnCampus>, преузето: 14.07.2014.
72. Josephson Institute of Ethics. Доступно на: <http://josephsoninstitute.org/business/blog/2010/12/12-ethical-principles-for-business-executives/>, преузето: 24.04.2015.
73. Social Impact Award in Serbia 2015, *O programu*. Доступно на: <http://socialimpactaward.rs/>, преузето: 27.02.2015.
74. [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com), преузето: 12.03.2014.

## БИОГРАФИЈА

Наташа Димитријевић рођена је 16.03.1979. године у Лесковцу. Дипломирала је на Економском факултету у Нишу 2004. године. На истом факултету је 2010. године успешно одбранила магистарску тезу: Значај друштвене одговорности предузећа у савременим условима пословања.

Од 2005. године ради у ОШ “Коста Стаменковић” у Лесковцу на рачуноводственим пословима. Након тога, запошљава се 2006. године у средњој Трговинско-туристичкој школи у Лесковцу, где обавља послове професора економске групе предмета. Од 2008. године ради у Регионалном гаранцијском фонду за јужну Србију где обавља функцију в.д. директора. Од 2009. године обавља послове сарадника директора за економска питања у Агенцији за локално економски развој у Лесковцу. Данас обавља послове шефа рачуноводства у звању саветника Прекршајног суда у Лесковцу.

2010. године је похађала Универзитет социјалдемократије (УНИСД), у организацији Центара за студије социјалне демократије и Фондације *Friedrich Ebert Stiftung*. Током 2012. године учествовала је у образовном програму "Управљање пројектним циклусом у пројектима финансираним од стране ЕУ", Београдске отворене школе (БОШ). Теме са ових студија су уско повезане са етиком и друштвено одговорним пословањем.

Ангажована је у оквиру УСАИД пројекта за реформу судства као члан радне групе за Приступ суду. У оквиру овог пројекта учествовала је на студијском путовању у Америци на тему управљања судском администрацијом. Такође, учесница је студијског путовања у Брижу (Белгији) у оквиру пројекта *Speak European* - Канцеларије за европске интеграције, при чему је три недеље похађала наставу о Европској Унији на Европском Колеџу.

Удата је и има ћерку Леу.

Прилог 1.

## ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

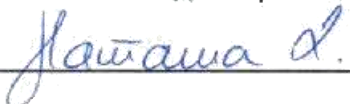
Потписана\_Наташа Димитријевић\_\_\_\_\_

Број уписа\_\_\_\_\_

Изјављујем да је докторска дисертација под насловом \_\_\_Пословна етика, друштвена одговорност и конкурентска предност предузећа\_\_\_\_\_

- Резултат сопственог истраживачког рада
- Да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- Да су резултати коректно наведени и
- Да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица супротно етичким и законским нормама

У Београду\_\_\_\_\_

Потпис докторанткиње  
  
\_\_\_\_\_

Прилог 2.

ИЗЈАВА О ИСЛОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ  
ДОКТОРСКОГ РАДА

Име и презиме\_Наташа Димитријевић\_\_\_\_\_

Број уписа\_\_\_\_\_

Студијски програм\_\_економија\_\_\_\_\_

Наслов рада\_\_ Пословна етика, друштвена одговорност и конкурентска  
предност предузећа \_\_\_\_\_

Ментор\_\_Проф. др Александар Прњат\_\_\_\_\_

Изјављујем

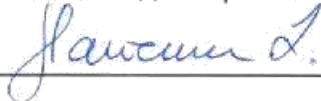
Да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији  
коју сам предао/ла за објављивање у репозиторијуму на сајту Алфа БК  
универзитета.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање научног звања  
доктора наука као што су име и презиме, година и место рођења, подаци о  
стеченим стручним и академским звањима, датум одбране рада и други подаци  
у функцији транспарентности поступка стицања научног звања.

Ови лични подаци могу се објавити у публикацијама Алфа БК универзитета и  
доставити Министарству просвете, науке и технолошког развоја, као и бити  
доступни сагласно Закону о слободном приступу информацијама од јавног  
значаја.

У Београду\_\_\_\_\_

Потпис докторанткиње

  
\_\_\_\_\_