

ТМ	Г. XXXIV	Бр. 2	Стр. 569-584	Ниш	април - јун	2010.
----	----------	-------	--------------	-----	-------------	-------

UDK 005.35:65

Прегледни рад

Примљено: 19. 1. 2010.

Надица Фигар

Економски факултет

Ниш

ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ ПРЕДУЗЕЋА – ОД НЕПРИХВАТАЊА ДО ИНТЕГРИСАЊА У ПОСЛОВНУ СТРАТЕГИЈУ

Резиме

Иако се о друштвеној одговорности предузећа говори као релативно новом концепту, он је стар колико и теорија предузећа (фирме). Јер, различите теорије предузећа су настајале зависно од примарног циља предузећа и начина (стратегије) на који ће се он остварити. А циљеви су постављани као економски и некономски. Традиционална теорија предузећа је имала и позитиван, и негативан став према друштвеној одговорности. Присталице друштвене одговорности предузећа су друштвену одговорност сагледавале преко некономских циљева, док су је противници сматрали етички неприхватљивом и економски неоправданом. Савремена теорија предузећа друштвену одговорност сматра неизбежним конститутивним елементом пословне стратегије предузећа. У овом раду се говори о еволутивном путу концепта друштвене одговорности – од неприхватања друштвене одговорности до њеног интегрисања у пословну стратегију предузећа.

Кључне речи: друштвена одговорност предузећа, пословна стратегија, расходи, приходи, невидљива имовина

УВОД

Концепт друштвене одговорности предузећа се више развијао преко структурирања портфолиа (врста) друштвене одговорности, но преко дефинисања њене суштине. О томе сведоче сами зачеци овог концепта, темељени на радовима Адама Смита и Милтона

Фридмана. А.Смит је потенцирао само *економску одговорност предузећа*, изражену кроз максимирање профита. По њему, о *законској и етичкој одговорности* води рачуна „невидљива рука тржишта“, јер она приморава све стејкхолдере (конституенте)¹ предузећа да се понашају законски и етички одговорно. Нобеловац М. Фридман је скренуо пажњу својим ставом да је свако понашање неетичко уколико се профит троши у друге сврхе, осим за повећање богатства власника предузећа. Један број противника га је уважавао као добитника Нобелове награде и био умеренији у критикама његовог става, али је добар број припадао оштрим критичарима и постављао питање да ли се власници предузећа понашају етички када присвајају монополски профит. То је истовремено супротстављање и Смитовом ставу, јер се види да „невидљива рука тржишта“ не делује савршено. Надаље, расправе о друштвеној одговорности предузећа нису привлачиле већу пажњу све до 1980-их година када велике мултинационалне компаније почињу да привлаче велику пажњу јавности својим друштвено неодговорним понашањем. Неодговорно понашање се изразито испољава према појединим стејкхолдерима у виду незаконитог и неетичког (на пример, запошљавање малолетне деце, драстично различита цена рада у различитим деловима света за исти рад, продаја производа штетних по здравље, загађивање природне средине, прекомерно коришћење ресурса на штету будућих генерација и др.). У то време, у теорији настаје велики број научних и стручних прилога, па се зато тврди да је концепт друштвене одговорности нов. Друштвена одговорност се и у том периоду посматра у ужем и ширем смислу: у ужем смислу као одговорност према појединим стејкхолдерима и као поједине врсте друштвене одговорности, а у ширем као свеобухватна друштвена одговорност (према свим стејкхолдерима и све врсте друштвене одговорности – економска, законска, етичка и филантропска). И ужи, и шири концепт имају или макро, или микро приступ, а један број аутора их интегрише у један свеобухватни, интегрисани приступ.

У овом раду се истиче интегрисани приступ, који истовремено полази „одоздо нагоре“ (од микро ка макро ентитету) и „одозго на доле“ (од макро ка микро ентитету). Овај приступ полази од предузећа као основне организације друштвеног рада и његове друштвене одговорности према свим стејкхолдерима, али истовремено и од државе, као интегратора интереса свих стејкхолдера и контролора друштвене одговорности свих. Држава је та која преко својих институција креира контекст друштвене одговорности (суштину, врсте, обим, квалитет), али и омогућава друштвено (не)одговорно понашање

¹ Стејкхолдери или конституенти (енгл. stakeholders) предузећа су сва правна и физичка лица која на било који начин утичу на његово пословање.

(по суштини, врстама, обиму и квалитету). Тамо где се подударају интереси предузећа (микро приступ) и интереси државе (макро приступ), манифестује се оптимална друштвена одговорност. А то значи да само интегрисана друштвена одговорност може бити оптимална.

Интегрисана друштвена одговорност је заступљена, и у теорији и у пракси, тек у новије време и може се назвати *парадигмом 21. века*, али упоредо још увек егзистирају различите варијанте микро приступа, пошто се предузећа још увек различито понашају. Друштвену одговорност третирају:

1. као расход „без покрића“,
2. као расход „са покрићем“ или нематеријални ресурс предузећа,
3. као робу и
4. као интегрални део пословне стратегије предузећа.

ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ ПРЕДУЗЕЋА – РАСХОД „БЕЗ ПОКРИЋА“

Најуже схватање друштвене одговорности предузећа своди се само на филантропску одговорност, а филантропска давања се сматрају расходом „без покрића“. Филантропија се дефинише као:

„Грижа савести, која тера да се одбаци прљаво стечено богатство“ (Рокфелер 2004, 13) или „трансфер богатства од једне стране на другу“ (Godfrey 2005, 779).

Овакав негативан приступ друштвеној одговорности донекле је ублажио Одбор за финансијско-рачуноводствене стандарде (ФАСБ) у САД, дефинишући 1993. год. филантропију као:

„Безуслован трансфер готовине или друге имовине ентитета или укидање њихових обавеза на нересипрочној основи“ (Godfrey 2005, 777).

Предузеће, као економско-правни ентитет, преко филантропских давања преноси готовину или другу имовину на други ентитет без обавезе да добије неку противвредност. На тај начин, оно има расходе који немају покриће у приходима, нити, пак, повећање неке друге врсте имовине. На пример, ако је предузеће као филантроп поклонило одређену суму новца неком физичком или правном лицу, оно је смањило своје финансијске ресурсе, а није добило друге ресурсе, нити је повећало свој приход. Практично, као филантроп, оно има смањење имовине и расход „без покрића“ (јер није донео ни приход, ни прилив новца). Или, ако је дало у филантропске сврхе своје готове производе, опрему, пословни простор, волонтерски рад запослених и др., оно је пропустило да оствари приход по том основу и направило расход „без покрића“. Такође, ако је укинуло обавезу неком ентитету без обавезе да то и он учини према њему, предузеће

филантроп се одрекло повећања прихода или имовине, па је у висини укинуте обавезе направило опет расход „без покрића“.

Да се, заиста, ради о расходима „без покрића“ или нереципрочним давањима може се закључити из чињенице што је највећи број ових давања *повремен* и *нефокусиран*. То су непланирана, *ad hoc* давања и, најчешће, у новцу. Предузеће филантроп није фокусирано ни на конкретне кориснике, ни на конкретне ресурсе: даје када има, колико може и ко у то време тражи. Најчешће даје новац, јер се не удубљује у потребе корисника: препушта кориснику да сам одлучи о употреби ресурса највећег степена расположивости.

Оваквом схватању филантропије и друштвене одговорности предузећа супротстављена је реална пракса у којој менаџери злоупотребљавају ресурсе власника предузећа и филантропска давања користе за лични интерес, било да афирмишу своју позицију и филантропски рад својих супруга, било да финансирају „пројекте љубимце“ (Barnett 2007, 799).² То су, најчешће, широко дисперзирана давања, која су због „ширине“ и прекомерна. На пример, индијски произвођач челика *Tata Steel Ltd.* је 1915. год. увео бесплатно лечење за своје запослене, а 1928. и бенефиције за мајке. Поред тога, ова компанија је активно била укључена у уређење градског земљишта, водоснабдевање, комуналну делатност града, управљање болницама, школама и универзитетом од 30.000 студената. За обављање тако дисперзиране филантропске активности запошљавала је 10% од укупног броја запослених, односно 7.800 људи. Сва ова давања су довела у питање њен опстанак, па је морала да отпусти скоро половину својих запослених (од 78.000 запослених отпуштено је 38.000). То не значи да се одрекла пружања услуга локалној заједници, јер 1.400 запослених још увек ради на томе. Само су прекомерна давања сведена на износ који кључни бизнис (производња челика) може да подноси (Pearce II and Doh 2005, 30). Такође је уочено да су у последњој деценији 20. века давања „без покрића“ и нереципрочна давања смањена за око 50%, а све више је оријентација предузећа ка реципрочним давањима, односно давањима која доносе приход, покривају неки расход или се преко њих стиче нека имовина. Чисто филантропска давања се сада усмеравају на *public relations* (на расходе за рекламу, промоцију брэнда предузећа и сл.) (Porter and Kramer 2002, 58). Расходи за филантропију очигледно постају фокусирани и усмерени на стицање прихода и имовине. Како је још у 19. веку истицао Џон Рокфелер старији, филантропија представља *паметно давање* или *уметност давања*. Иако је прозиван као власник „прљаво стече-

² Под „пројектима љубимцима“ се подразумевају филантропска давања за финансирање неког омиљеног хобија менаџера, неком омиљеном спортисти или естрадном уметнику, за финансирање неког пројекта у завичају менаџера и сл.

ног богатства“, он је сматрао да филантроп треба да води рачуна у које сврхе даје ресурсе и када даје. Његова компанија *Standard Oil* је континуирано издвајала 1/10 годишњих прихода у филантропске сврхе. Како је годишњи приход крајем 19. и почетком 20. века износио око милион америчких долара, то је значило да је за ове сврхе издвајано око 100.000 долара. Да би тај новац паметно инвестирао, запослио је лице са пуним радним временом чији је задатак био да развије један доследан систем за процену појединаца и организација које траже средства. Његов први филантропски подухват је оснивање Универзитета у Чикагу (1890-их), затим Рокфелеровог института за медицинска истраживања (1901), Фондације Рокфелер (1913), Одбора за образовање и др. (Рокфелер 2004, 10–1).

ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ – НЕМАТЕРИЈАЛНИ РЕСУРС ПРЕДУЗЕЋА

Према појавном облику, ресурси предузећа могу бити материјални и нематеријални. Материјални ресурси имају видљив и физички опипљив облик, док су нематеријални ресурси невидљиви и неопипљиви. Предузећа са већим учешћем нематеријалне имовине имају већу тржишну вредност од предузећа са већим учешћем материјалне имовине, што значи да нематеријална имовина ствара већу вредност за власнике предузећа. Док материјалне ресурсе чине средства за производњу, а по неким ауторима и финансијски ресурси, нематеријални ресурси су веома разноврсни. Отуд и велико интересовање за њихову структуру и допринос перформансама предузећа. То је случај и са друштвеном одговорношћу. У оквиру *инвестиционог приступа*, она се сматра нематеријалним ресурсом предузећа, који може да повећа, али и да смањи вредност предузећа, што јој даје карактер капитала. Неки аутори друштвену одговорност називају репутационим капиталом: као што марка производа доноси предузећу позитивну или негативну репутацију, то исто може и друштвена одговорност. Стога, *репутациони капитал* који ствара друштвена одговорност деле на позитиван и негативан. *Позитиван репутациони капитал* стварају оне активности предузећа које добију позитивну евалуацију од стеикхолдера предузећа и које су оцењене као искрене. Оне активности које изазивају негативне последице по стеикхолдере и које су неискрене чине *негативан репутациони капитал предузећа*. Дакле, карактер активности и намера предузећа у обављању су два критеријума који одређују карактер репутационог капитала, стеченог по основу његове друштвене одговорности. То показује слика 1.

Вредновање филантропске активности	Позитивно	Негативан морални капитал I	Позитиван морални капитал II
	Негативно	Негативан морални капитал III	Негативан морални капитал IV
		Додворавање	Искрене
		Вредновање намера филантропа	

Слика 1. Филантропске активности, намере филантропа и морални капитал

Поље I на слици 1 приказује негативан репутациони капитал по основу друштвене одговорности. Иако предузеће обавља неке активности друштвено одговорно, процена је стеикхолдера да су оне циљно усмерене само на интерес предузећа: врше се онда када предузеће жели да о себи створи слику друштвено одговорног ентитета. Стеикхолдери такво давање оцењују као додворавање и са неискреним намерама, па предузеће стиче *негативан репутациони капитал*. *Негативан репутациони капитал* се ствара и онда када предузеће редовно издваја за друштвену одговорност, чак и значајна средства, али је та активност од стеикхолдера оцењена као негативна (Поље IV на слици 1). На пример, када предузеће издваја разноврсне ресурсе за филантропске активности, а затим само себе рекламира као филантропа. Компанија *Philip Morris* је 1999. год. издвојила у филантропске сврхе око 75 милиона \$, а затим је потрошила још око 100 милиона \$ рекламирајући себе као филантропа (Porter and Kramer 2002, 795). Јавност је наегативно оценила овакво њено понашање.

Међутим, једна друга акција ове исте компаније, спроведена од њене подружнице у Нишу, може се окарактерисати друштвено одговорном активношћу, која је и позитивна, и има позитивне намере, па ствара *позитиван репутациони капитал* (Поље II на слици 1). Ова акција се састоји у следећем: у месту Житорађа, недалеко од Ниша, понуђено је избегличким породицама са млађим члановима бес-

платно по три хектара земље и кућа, под условом да на 1/3, односно једном хектару гаје дуван, који ће 10 година продавати Дуванској индустрији – Ниш. После 10 година, и земљиште и кућа остају у својини ових породица. Дакле, подружница себи обезбеђује и сировину (инпут), преко расхода „са покрићем“, и позитиван репутациони капитал. А све то је интегрисани део њене пословне стратегије.

ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ КАО РОБА

Питање да ли се исплати друштвено одговорно понашање се одувек постављало, само на различите начине. Одговор је могао да се добије само уколико се израчуна принос на улагања у друштвену одговорност. Најпре се корисност учавала индиректно. Нпр. у Немачкој, производи са знаком „плави анђео“ указују на њихов висок еколошки квалитет, па се њиховом продајом остварује већи приход но код производа исте врсте, али који нису обележени овим знаком; када се открију проневере великих размера учињене од запослених у компанији, тржишне цене акција те компаније падају; када се открију карактеристике производа које су штетне или опасне по здравље људи, компанија повлачи производе и трпи губитке не само по основу непокривених улагања у такве производе, већ и по основу изгубљеног поверења и сл. (Предузеће 2008а, 26–30). Касније, Извештај о друштвеној одговорности – улагања vs. резултати постаје обавезан уз остале финансијско-рачуноводствене извештаје о годишњем пословању предузећа.

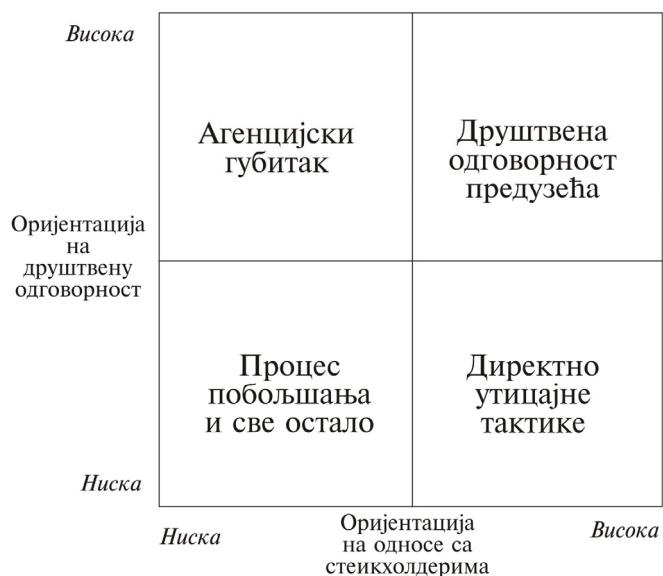
Велики је број емпиријских истраживања у вези са тим да ли се предузећу исплати улагање у друштвену одговорност или не исплати. Резултати емпиријских истраживања су различити: неки показују јаку везу између финансијских перформанси предузећа и улагања у друштвену одговорност, други показују јако слабу везу, а трећи не показују никакву везу. Образложење се може наћи у чињеници да се ради о различитим врстама друштвене одговорности и посматрањем у различито време. Повремена и нефокусирана издвајања за друштвену одговорност не воде побољшању финансијских перформанси; фокусирана, али периферна или прекомерна издвајања дају ограничене резултате, док фокусирана, континуирана и давања сразмерна могућностима предузећа дају највећи принос.

Када се посматра утицај улагања у друштвену одговорност на тржишну вредност предузећа, онда се друштвена одговорност сматра робом: друштвено одговорна предузећа нуде своју друштвену одговорност као робу, а коју ће цену за њу добити, преко тржишне вредности предузећа, зависи од тражње за том робом. Уколико је тражња за друштвено одговорним понашањем већа од понуде, цена акција и тржишна вредност друштвено одговорног предузећа ће рас-

ти и обрнуто: уколико је понуда друштвено одговорног понашања већа од тражње, тржишна цена акција и тржишна вредност друштвено одговорних предузећа неће расти по том основу (Maskey et al. 2007, 817–35). Овде се подразумева да је друштвено одговорно понашање присутно у свакодневним активностима предузећа и саставни део његове пословне политике.

У условима кризе, посебно се поставља питање да ли треба бити друштвено одговоран. Да ли треба улагати и у друштвену одговорност онда када су расположиве и потенцијалне инвестиције за основну активност предузећа оскудне? Да ли треба тражити филантропе у условима када и они смањују своју потрошњу? Да ли предузеће треба да буде друштвено одговорно када се бори за опстанак? Неки, попут Фридмана Милтона, сматрају да је неетички за време кризе „стављати руке у туђе цепове“, а други да и у условима кризе треба тежити лидерству у друштвеној одговорности (Предузеће 2009, 56).

Интересантно је гледиште по коме величина улагања у друштвену одговорност одређују њену вредност као робе (Barnett 2007). Слика 2 показује да је друштвена одговорност вредна само ако има „праву цену“: и за друштво, и за власнике капитала, и за све остале стеикхолдере предузећа (Види слику 2). Друштвено одговорно предузеће двоструко увећава вредност својих производа: преко јачања поверења код стеикхолдера и преко конкурентске предности.



Слика 2. Типови алокације ресурса предузећа

Поверење је нематеријални ресурс предузећа, који повећава вредност свих осталих нематеријалних и материјалних ресурса, што се испољава преко смањења трошкова и повећања прихода. Смањују се: агенцијски трошкови, трансакциони трошкови и трошкови везани за тимску активност.

Агенцијски трошкови су трошкови који настају у пословним односима између агента и принципала. Предузеће може имати и улогу агента, и улогу принципала, и по оба основа смањити трошкове засноване на поверењу. Нпр. предузеће је агент у односу према купцу, јер му је купац (принципал) поверио производњу одређеног производа са договореним карактеристикама. Уколико у реализацији тог пословног односа (испоручивања робе договорених карактеристика) не буде било никаквих проблема, предузеће-агент не само да није имало повећане трошкове и да је остварило договорен приход, већ је стекло *поверење* – солидну основу за повећање будућих прихода и смањење будућих трошкова. Купац-принципал ће, због поверења, у будућности наручивати веће количине, постаће лојалан купац и довешће нове купце. Доведени нови купци су потпуно бесплатно стечени купци за предузеће-агента.

Према добављачу, конкретно предузеће има улогу принципала, јер се добављач обавезао да под одређеним условима испоручи договорени материјал. Уколико добављач има поверење у конкретно предузеће, он му може испоручити материјал пре него предузећима која су неуредни платише; затим, може му испоручити материјал у малим количинама у којима не практикује испоруку и на тај начин омогућити елиминисање трошкова залиха материјала; може му испоручити уобичајену количину уз плаћање на рате или почек, што му омогућава да избегне задуживање или да повећа обим производње и сл. Сумарно посматрано, у улози принципала, предузеће је имало мање трошкове због стеченог поверења код агента, које је један од елемената друштвено одговорног понашања. Мањи трошкови код истих или (овде) увећаних прихода доводе до већег добитка. Пошто је поверење дугорочан позитиван репутациони капитал, то значи да ће предузеће моћи да остварује добитак по том основу дугорочно, што је и претпоставка за повећање тржишне вредности шредузећа и раст цена његових акција.

Трансакциони трошкови су сви трошкови који настају у стварању пословних односа између агента и принципала. То су: трошкови тражења пословног партнера, трошкови преговарања, трошкови склапања уговора, трошкови давања гаранција, трошкови евентуалних судских спорова, трошкови због непоштовања уговора и евентуални губици због непоштовања уговора. Уколико постоји амбијент у коме преовлађује друштвено одговорно понашање, ни принципал, ни агент неће имати високе трансакционе трошкове, поготово оне везане за спорове и губитке.

Успостављањем пословних односа заснованих на дугорочном поверењу могу се добити и позитивни ефекти *тзв. тимске активности*: пословни партнери постају „тимски играчи“, међу којима се знају правила понашања, па у једном успостављене пословне односе не треба стално улагати. На тај начин се штеди на улагањима у друштвену одговорност, а за тај износ се повећавају улагања у пословну активност (производњу производа/вршење услуга).

Међутим, различите групе стеикхолдера и различита окружења могу подстицати предузеће да има различит однос према друштвеној одговорности. Другим речима, може се улагати у оне облике друштвене одговорности које не доносе позитивне финансијске перформансе предузећу и принос власницима капитала или доносе врло мало у односу на извршена улагања у друштвену одговорност (Види слику 2).

Поље *агенцијски губитак* на слици 2 указује да су улагања у друштвену одговорност велика, али су безначајна за кључне стеикхолдере, јер ни краткорочно, ни дугорочно не повећавају финансијске перформансе предузећа. Такве активности, углавном, предузимају менаџери предузећа када желе да побољшају свој материјални положај, углед у локалној заједници или створе услове за развој своје каријере. Издаци за друштвену одговорност, најчешће, настају за финансирање оних активности од којих предузеће не остварује ни директне, ни индиректне приходе. Такве расходе чине: расходи за финансирање политичких кампања (најчешће, странке чији је члан менаџер предузећа), за финансирање спортских клубова и њихових манифестација (најчешће, спортских клубова чији је симпатизер менаџер предузећа), финансирање пројеката „љубимаца“ (спортских хала, игралишта, уметничких галерија и др.).

Поље *процес побољшања и све остало* на слици 2 приказује улагања у друштвену одговорност која су ниска, а и кључни стеикхолдери имају низак интерес за таква улагања. Најчешће се ради о повременим, непланираним и нефокусираним улагањима у друштвену одговорност. Односе се на: улагања у штедњу енергије, смањење отпадака који загађују околину, пречишћавање индустријске воде и сл.

Поље *директно утицајне тактике* на слици 2 је слично пољу *агенцијски губитак*, с тим што сада неки стеикхолдери имају значајну корист, а друштво у целини нема или има мало користи у односу на извршена улагања у друштвену одговорност. То су улагања у: лобирање, политичке кампање, активности регулаторских институција, невладиних организација и др. Предузеће оваквим улагањима може стећи добру репутацију на тржишту радне снаге и код купаца, јер запослени воле да раде у предузећима која се на неки начин истичу, док купци треба да знају да цену таквих давања плаћају они. Чак, када предузеће превише улаже у такве активности, удаљава се од своје

основне делатности, смањује инвестиције у њу и, временом доводи у питање квалитет производа. То на крају има за резултат: смањење тражње, смањење обима производње и отпуштање запослених. О томе сведочи наведени пример индијског произвођача челика (у поглављу – *Друштвена одговорност – нематеријални ресурс предузећа*).

Поље *друштвена одговорност предузећа* на слици 2 је најпожељније: и за предузеће, и за његове кључне стеикхолдере, и за друштво у целини, јер су улагања висока, али је и принос на та улагања висок. У том пољу се налазе предузећа која су друштвену одговорност интегрисала у пословну стратегију, а издвајања за друштвену одговорност су: планирана, континуирана, транспарентна и фокусирана.

ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ – ИНТЕГРАЛНИ ДЕО СТРАТЕГИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА

Сматра се да предузећа која друштвену одговорност посматрају као нематеријални ресурс (инпут, расход) имају *тзв. инвестициони приступ друштвеној одговорности*, а предузећа која друштвену одговорност третирају робом (аутпут, приход) имају *тзв. тржишни приступ*. Инвестициони приступ посматра улагања у друштвену одговорност као „расход без покрића“ и као „расход са покрићем“. Ако савремена предузећа све више улажу у активности друштвене одговорности које им доносе приход или повећавају њихову имовину, чињеница је да у данашњој пракси тржишни приступ доминира над инвестиционим. Собзиром да се мора водити рачуна о величини улагања у производњу било које робе, па и о величини улагања у друштвену одговорност, то се ова два приступа комбинују. Комбинација се врши преко пословне стратегије - друштвено одговорно понашање постаје део пословне стратегије предузећа, односно пословна стратегија мора бити постављена на принципима друштвене одговорности. Чак и према неким насловима у дневној штампи може се уочити да су реномиране компаније интегрисале друштвену одговорност у своју пословну стратегију.

Наслов „*Волво*“ *мисли на децу*“ (Блиц 2007а, А7) открива:

„Шведска компанија „*Волво*“ ангажовала 200 трудница-волонтера, како би развој сигурносних појасева престројила на три колосека. Први представља класична решења за одрасле особе, други за труднице, а трећи за малишане. ... Од 400 слупаних аутомобила на тесту, ни у једном није дошло до повреда опасних по плод.“ ... „Они су препоручили и произвели седиште за малишане које се поставља у правцу супротном од кретања возила, *још педесетих година прошлог века*. (подв. Н.Ф.) ... На тај начин се безбедност малишана узраста до три године повећава на 97,5%.“

Поред тога, што се из наведеног цитата види да је друштвена одговорност интегрисана у пословну стратегију ове компаније, види се и да то није нов концепт, како се у литератури последњих година потенцира.

Или наслов „*Mercedes открива уморне возаче*“ (Блиц 2008а, 32) завршава:

„*Mercedes*“ одашиље визуелно и акустично упозорење тражећи од возача да се заустави и одмори.“

Затим, наслов „*Сони*“ *повукао фотоапарате – опасан за руке*“ упозорава: „Уколико сте купили фотоапарат марке „*Сони*“ са ознаком DSC-T5, било би најбоље да га вратите. Ови апарати имају грешку на кућишту која може да нашкоди рукама корисника“ (Блиц 2007б, 21). „На тржишту у Србији не налазе се играчке фирме „*Мател*“ које су због прекомерног садржаја олова повучене са светског тржишта, саопштило је Министарство здравља Србије“ („Нема отровних играчака“, Блиц 2007в, 5).

Да ли су ово активности друштвене одговорности наведених предузећа или активности њихове пословне стратегије? Возила опремљена различитим седиштима, сигурносним појасевима и др. су позната као варијетети или модули производа, а производе се за потребе различитих купаца, тако да је у компанији „*Волво*“ реч о пословној стратегији која уважава потребе купаца, а једна од њих је и потреба за сигурношћу (што је део друштвене одговорности). Компанија „*Mercedes*“, је, такође, у своју пословну стратегију уградила и друштвену одговорност за очување живота људи. Компаније „*Мател*“ и „*Sony*“ су направиле грешке у производњи својих производа, исправљају их информисањем да се такви производи не купују или уколико су купљени да их купци врате. Због тих грешака, створиле су себи негативан репутациони капитал, који ће дугорочно отплаћивати, а због нарушеног и изгубљеног поверења код купаца.

Дакле, друштвена одговорност мора бити стратешка активност, интегрисана у основну делатност предузећа. Оперативне грешке дугорочно негативно утичу на репутацију и тржишну вредност предузећа. Зато и држава све чешће подстиче предузећа на транспарентну друштвену одговорност. Транспарентност значи да друштвено одговорно понашање предузећа буде уочљиво, јер онда има највећу вредност и највише доприноси укупној ефикасности предузећа, односно ефикасности пословне стратегије. Предузећа често не могу сама да остваре такву транспарентност, па се формирају мреже преко којих њихова улагања у друштвену одговорност постају транспарентнија и ефикаснија.

Мреже могу да се састоје од правних и физичких лица. Такав пример пружа трговинска компанија *Honey Care Africa*. Она се бави

откупом, прерадом и продајом меда, а основали су је кенијски предузетник *Farouk Jiwa* и два инвеститора. Циљ је био да се повећа рурални развој преко развоја пчеларства, па је формирано партнерство са фармерима-пчеларима, микрофинансијским институцијама, невладиним организацијама и кенијском владом. Најсиромашнији пчелари купују кошнице пчела на кредит од микрофинансијских институција, невладине организације их обучавају из области пчеларства, а кенијска влада им пружа све остале услуге. Мед откупљује и пласира компанија *Honey Care Africa* и на тај начин запошљава око 7.800 најсиромашнијих пчелара и обезбеђује раст животног стандарда становника ове локалне заједнице.

Интересантан је програм који је ова компанија креирала под називом „Једна кошница за једно дрво“ („*A bees for trees*“) (Wheeler 2005, 36–40). За свако засађено дрво, ова компанија даје пчеларима једну кошницу пчела бесплатно. На тај начин обезбеђује сировинску базу за испашу пчела и решава еколошки проблем преко пошумљавања, односно друштвено одговорно обавља своју основну делатност. Мрежа се развила до те мере да сада има: 48 стално запослених, 7.800 пчелара, 17 донаторских и невладиних организација и 250 удружења из локалне заједнице. Њен успех је запазила и Светска банка, па је 2004. год. инвестирала додатни капитал за ширење ове компаније и пренос овог модела партнерства у Танзанију, Уганду и Судан.

Швајцарска компанија *Nestle* је, такође, стварала мреже како би обезбедила основну сировину (млеко) за производњу чоколаде: финансирала је узгој крава у сиромашној индијској области *Мога*, изградњу хладњача за прикупљање, транспорт и чување млека, развој ветеринарске службе и др. и на тај начин допринела расту животног стандарда у овој области. Пошто се ова мрежа показала успешном, модел је пренет и на производњу још два њена производа (какао и кафа). Улагања у сировинску базу и подизање животног стандарда становништва локалних заједница указују на интегрисање друштвене одговорности у пословну стратегију ове компаније.

Иностране компаније такву праксу, преко својих подружница, уведе и у Србији. Раније наведен пример компаније *Philip Morris*, подружница у Нишу, то потврђује. Међутим, интересантан је пример компаније *Бахус* из Параћина. Основана је 1991. год. за производњу безалкохолних пића. Данас је позната по производњи освежавајућих напитака под именом „*На Екс*“. За производњу ових напитака користи олигоминералну воду одличног квалитета из бунара са дубине од 165 метара. Њену исправност, једном месечно, контролишу акредитоване лабораторије. Власници компаније, Младен Вељовић и Богдан Станковић, планирају и производњу флаширане воде из овог бунара.

„А док се план не оствари, суграђани могу слободно да точе воду на чесми коју је парафинска компанија поставила испред свог производног погона, недалеко од бунара“ (Предузеће 2008б, 36–7).

Да ли је ова бесплатна услуга грађанима промоција будућег производа компаније или друштвено одговорно понашање према локалној заједници? Оно што сигурно јесте, то је део мисије компаније (*служити потрошачима*), али и визија (*производиће се и флаширана вода*) уградње друштвене одговорности у пословну стратегију.

ЗАКЉУЧАК

Одговорно понашање је врлина сваког ентитета, како физичког, тако и правног. То је одавно познато, али је у различитим периодима имало различиту цену. Нажалост, има периода када је мана вреднија од врлине. Тада одговорно понашање има нижу цену од неодговорног, па се, с правом, сви ентитети питају: „Да ли се исплати друштвено одговорно понашање?“

Предузећа су економско-правни ентитети, која свој опстанак сагледавају преко односа између резултата и улагања ресурса за постизање тих резултата. Друштвену одговорност посматрају и као ресурс, и као резултат. Као ресурс, она се изражава кроз нематеријалну имовину и расход „без покрића“. Као резултат, изражава се кроз расход „са покрићем“ (који доноси приход или имовину) и кроз тржишну вредност друштвене одговорности као робе.

У савременим условима, предузећа морају имати интегрални приступ друштвеној одговорности, односно она мора бити интегрални део њихове глобалне пословне стратегије. У рачуноводству, друштвена одговорност се билансира и као расход, и као приход; и као имовина, и као обавеза. У обавезне рачуноводствене извештаје, поред биланса стања, биланса успеха и биланса тока готовине, све већи број предузећа сврстава и биланс (извештај) о друштвеној одговорности. 1998. год. је 35% од 250 највећих компанија на листи *The Fortune Global 500* имало Извештај о друштвеној одговорности, а 2008. год. тај % је повећан на 80%. Интересантно је да се овај извештај не посматра само као преглед бројки, већ „извештај о друштвеној одговорности прибавља користан увид у стратегију корпорације са аспекта локалне заједнице и друштва“ (Dutta, Lawson 2009, 16). То значи да менаџерима може послужити за креирање и имплементацију глобалне пословне стратегије, али и за оцену њене ефикасности. *Ефикасност глобалне пословне стратегије зависи од степена интегрисаности појединачних субстратегија, па и субстратегије друштвене одговорности, и то у свакој фази менаџмент процеса:*

– у фази планирања (креирања и дизајнирања) морају бити сагледане све субстратегије и инкорпориране у глобалну стратегију,

– у фази организовања (имплементације) мора бити конституисан такав организациони контекст који ће омогућити најефикаснију интеграцију субстратегија у глобалну стратегију,

– у фази (руко)вођења морају се пратити резултати појединачних субстратегија и њихов утицај на резултате глобалне пословне стратегије и одмах вршити корекција, уколико се уочи неусаглашеност, и

– у фази контроле се упоређују остварени резултати са планираним.

Што су одступања мања, то значи да је степен интегрисаности субстратегија у глобалну пословну стратегију већи. А она ће бити мања или незнатна уколико је вршена превентивна контрола у претходним фазама. Где нема превентивне контроле, контрола је препуштена најстрожем контролору – *кућима*, а то се десило у компанијама „*Мател*“ и „*Sony*“ (наведени примери у раду). Цена друштвено неодговорног понашања је висока и дуго се отплаћује.

Литература

- Barnett, Michael. 2007. Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility, *The Academy of Management Review* (3): 794-816.
- Блиц 2007а. „Волво“ мисли на децу, 1. новембар, А7.
- Блиц 2007б. „Сони“ повукао фотоапарате (15. август): 21.
- Блиц 2007в. Нема отровних играчака (15. август): 5.
- Блиц 2008. „Мерцедес“ открива уморне возаче (17. август): 32.
- Godfrey, P. 2005. The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective, *The Academy of Management Review* (4): 774-95.
- Dutta, Saurav and Lawson, Raef. 2009. Aligning Performance Evaluation and Reward Systems with Corporate Sustainability Goals, *Cost Management* (6): 15-23.
- Mackey, Alison. et al. 2007. CSR and Firm Performance: Investor Performance and Corporate Strategies, *The Academy of Management Review* (3): 817-35.
- Pearce II, J. and Doh, J. 2005. The High Impact of Collaborative Social Initiatives, *MIT Sloan Management Review* (Spring): 30-9.
- Porter, Michael. and Kramer, M. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review* (12)
- Предузеће 2008а. Друштвена одговорност предузећа - корисно и исплативо (59): 26-30.
- Предузеће 2008б. Свим снагама на Београд (65): 36-37.
- Предузеће 2009. Ту се не штеди (71): 56.
- Рокфелер, Дејвид. 2004. *Мемоари*, Интеркомерц, Београд.
- Фигар, Надица. 2006. Филантропија – средство конкурентске предности, *Половна политика*, Београд (3): 19-23.
- Фигар, Надица. 2006. Филантропија – неопипљива имовина предузећа, *Рачуноводство*, СРРС, Београд, (3-4): 54-61.
- Фигар, Надица. 2006. Фокусирана филантропија – профитно мотивисан расход, *Рачуноводство*, СРРС, Београд, (11-12): 67-74.
- Wheeler, Deatrih et al. 2005. Creating Sustainable Local Enterprise Networking, *MIT Sloan Management Review* (Fall): 36-40.

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY –
FROM DISAGREEMENT TO INTEGRATION
INTO THE BUSINESS STRATEGY**

Summary

Although Corporate Social Responsibility is introduced as a relatively new concept in theory and business practice, it is as old as the theory of enterprise. Namely, different theories of enterprise were created depending on the primary goal of the enterprise and the strategies to achieve that goal. The goals were set as economical and non-economical. The traditional theory of enterprise had both positive and negative attitude towards social responsibility. Followers of social responsibility of the enterprise viewed the social responsibility through the non-economical goals, whereas the opponents considered the social responsibility ethically unacceptable and economically unjustified. Contemporary theory of the enterprise considers the social responsibility to be the constitutive element of the enterprise business strategy. This paper deals with the development of the concept of Corporate Social Responsibility – from disagreement to integration into the overall enterprise business strategy.

Key words: corporate social responsibility, business strategy, expenses, revenues, intangible assets.