

# STRATEGIJSKI PRISTUP DRUŠTVENO ODGOVORNOM PONAŠANJU PREDUZEĆA

## STRATEGIC APPROACH TO CORPORATE RESPONSIBILITY

---

Ljiljana Kontić <sup>1</sup>

### Rezime

Teoretičari i menadžeri u zemljama razvijene tržišne privrede veliku pažnju posvećuju društveno odgovornom ponašanju preduzeća što je rezultiralo mnoštvom različitih pristupa ovoj oblasti. Odsustvo jedinstvenog pristupa definisanju društveno odgovornog ponašanja otežava merenje i razvoj koncepta. Osnovni cilj rada je da na osnovu analize relevantnih teorijskih konceptata ukaže na značaj strategijskog pristupa konceptu društveno odgovornog ponašanja preduzeća. Analiza relevantne literature pokazala je da postoje brojni i različiti pristupi izučavanju koncepta društveno odgovornog ponašanja preduzeća. Prikazaćemo teorijska razmatranja koncepta iz perspektive agencijske teorije, teorije stejkholdera, resursnog pristupa, institucionalne teorije, teorije firme i teorije strategijskog liderstva. Krajem '50-ih godina XX veka počinje debata o uticaju društveno odgovornog ponašanja preduzeća. Analiza različitih teorijskih perspektiva društvene odgovornosti pokazala je neophodnost rešavanja sledećih pitanja:

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

U prethodnom periodu mnogi autori su prikupljali informacije o društveno odgovornom ponašanju preduzeća što imalo dvojak rezultat. Sa jedne strane, istraživači prikupili mnoštvo kvantitavnih i kvalitativnih informacija koje su analizirali na različite načine. Odsustvo jedinstvenog pristupa definisanju društveno odgovornog ponašanja otežava razvoj koncepta i merenje performansi društveno odgovornog ponašanja, sa druge strane. Analiza relevantnih teorija pokazala je da su prvi stavovi, iz perspektive agencijske teorije, prema društveno odgovornom ponašanju bili negativni. Hronološki posmatrano svaka od objašnjenih teorija izučavala je koncept samo sa stanovišta osnovnih postulata svog teorijskog pravca. Društvena odgovornost se događa kada se preduzeće više angažuje u aktivnostima koje unapređuju društvenu agendu nego što je zakonom propisano. Društveno odgovorno ponašanje može se posmatrati kao angažovanje preduzeća iznad ekonomskih, tehnoloških i pravnih zahteva sa ciljem ispunjenja društvenih i ekoloških koristi zajedno sa realizacijom tradicionalnih ekonomskih performansi preduzeća. Navedena definicija je opšta i može se koristiti na različitim nivoima analize. Jedna od podesnih definicija društveno

---

<sup>1</sup> Fakultet za pravne i poslovne studije, Univerzitet Union, Beograd

---

odgovornog ponašanja je angažovanje preduzeća iznad ekonomskih, tehnoloških i pravnih zahteva sa ciljem ispunjenja društvenih i ekoloških koristi zajedno sa realizacijom tradicionalnih ekonomskih performansi preduzeća. Piramida društvene odgovornosti je najpoznatiji model koji prikazuje da društvene obaveze preduzeća uključuju ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost. Osnovni motiv za stvaranje preduzeća kao ekonomskog entiteta profit. Ekonomske performanse na taj način utiču na ostale tri komponente korporativne društvene odgovornosti. Pravna odgovornost podrazumeva poštovanje zakona i pravila. Nakon nje slede etičke odgovornosti, standardi, norme i očekivanja koja se izražavaju kroz razmatranje šta potrošači, zaposleni, akcionari i društvo smatraju poštenim, pravičnim i vrednim poštovanja morala stejkholdera. Filantropska odgovornost je očekivanje da preduzeće bude primeran građanin i da se aktivno uključi u programe koji promovišu zdravlje i dobročinstvo. Četiri modela društvene odgovornosti preduzeća primenjuju se u Evropskoj Uniji a to su partnerski model, model zajedništva kompanije i društva, model održivosti i agora model. Strategijski pristup omogućava da društveno odgovorno ponašanje postane strateški resurs i izvor održive konkurentne prednosti. Integracija društveno odgovornog ponašanja preduzeća u strategiju sprovodi se kroz formiranje veza sa sledećih šest dimenzija preduzeća: misijom, strateškim pitanjima, tržištima, potrebama potrošača, resursima i sa izvorima konkurentskih prednosti. Vodeću ulogu u navedenom procesu treba da imaju izvršni menadžeri. Oni istovremeno razvijaju organizacionu kulturu koja je prilagođena društvenim faktorima koji utiču na preduzeće. Izvršni menadžeri su odgovorni prema društvu, akcionarima i ostalim stejkholderima za odluke koje donose i strategije koje sprovode. Ovaj pristup je konzistentan sa ulogom izvršnih menadžera koja je definisana u relevantnoj literaturi iz oblasti opšteg i strateškog menadžmenta. Iz razloga što investiranje u društveno odgovorno ponašanje zahteva alociranje dela resursa preduzeća, izvršni menadžeri teže ka optimalnim rezultatima implementiranih aktivnosti društvene odgovornosti. U cilju postizanja optimalnih rezultata, izvršni menadžeri treba prvo investiraju u one aktivnosti društveno odgovornog ponašanja koje će doprineti satisfakciji ključnih stejkholdera.

Aktivnosti društveno odgovornog ponašanja odgovornosti mogu se koristiti za poboljšanje odnosa sa zaposlenima i potrošačima. Ako se navedene aktivnosti koriste isključivo radi unapređenja brenda onda je izvesno da će ključni stejkholderi napustiti preduzeće. Strateška društvena odgovornost doprinosi unapređenju upravljanja, donosi ekonomske koristi i društveno blagostanje. Većina empirijskih istraživanja fokusirana je na unapređenje konceptualnog okvira, a rezultati ispitivanja uticaja društvene odgovornosti na unapređenje poslovnih performansi su različiti. Pronašli smo neutralne, pozitivne, ali i negativne dokaze uticaja društveno odgovornog ponašanja na uspeh preduzeća. Izostanak nedvosmislenih dokaza o pozitivnoj korelaciji društveno odgovornog ponašanja i stvaranja vrednosti otvara prostor oponentima koncepta za iznošenje negativnih stavova. Ako prihvatimo pretpostavku da je društvena odgovornost značajna za konkurentnost a strategija predstavlja osnovu za poslovanje, definišući poziciju preduzeća na tržištu, njegovu konkurentnost i dalje postojanje onda je uključivanje društvene odgovornosti u kontekst strategije od vitalnog značaja. U ovom procesu je potrebno precizno odrediti odnos društvene odgovornosti i osnovnih dimenzija strategije. Integracija društveno odgovornog ponašanja preduzeća u strategiju sprovodi se kroz formiranje veza sa sledećih šest dimenzija preduzeća: misijom, strateškim pitanjima, tržištima, potrebama potrošača, resursima i sa izvorima konkurentskih prednosti. Implementacija proaktivne strategije ima za rezultat sistematsko upravljanje aktivnostima društvene odgovornosti i istovremeno doprinosi stvaranju vrednosti za preduzeće. Ukoliko se aktivnostima društveno odgovornog ponašanja bave marketing i odeljenja za odnose sa javnošću očekivani rezultati mogu izostati. Na osnovu rudimentarnog istraživanja društveno odgovornog ponašanja preduzeća u Srbiji može se zaključiti da su glavni akteri prilikom sprovođenja strategija društveno odgovornog ponašanja upravo marketing i odeljenja za odnose sa javnosti što ide u prilog stanovištu da je problematika društveno odgovornog ponašanja značajno zanemarena od strane praktičara u Srbiji. Konceptcija društveno

---

odgovornog ponašanja stranih kompanija koje posluju u Srbiji preneti je iz njihovih predstavništva i ovde se mogu očekivati pozitivne tendencije. Na osnovu preliminarne baze podataka o društveno odgovornom ponašanju zaključili smo da se srpska preduzeća fokusiraju na sponzorstva, donacije i dobročinstva koja su direktno ili indirektno povezana sa njihovom osnovnom delatnošću. U pravcu promene navedene prakse internacionalne kompanije koje posluju na srpskom tržištu mogu biti uzor jer promovisu aktivnosti društvene odgovornosti iz svojih matičnih kompanija. Strategijska društvena odgovornosti doprinosi unapređenju upravljanja, donosi ekonomske koristi i društveno blagostanje. Aktivnosti društveno odgovornog ponašanja odgovornosti mogu se koristiti za poboljšanje odnosa sa ključnim stakeholderima, prvenstveno sa zaposlenima i potrošačima. Ako se navedene aktivnosti koriste isključivo radi unapređenja brenda onda je izvesno da će ključni stakeholderi napustiti preduzeće. Pored uvoda i zaključnih razmatranja, rad je strukturiran iz tri međusobno povezana dela. U prvom delu analizirane su relevantne teorijske perspektive koncepta društveno odgovornog ponašanja. Zatim su identifikovani metodološki nedostaci, odnosno oblasti u kojima je neophodno usvojiti jedinstven sistematski pristup izučavanju fenomena društvene odgovornosti. Pre svega, neophodno je usvojiti definiciju koncepta koja će biti opšte prihvaćena. Zatim smo prikazali model društveno odgovornog ponašanja. Treći deo posvećen je implementaciji strategijskog pristupa društveno odgovornom ponašanju u preduzećima.

**Ključne reči:** društvena odgovornost, strategija, ekonomske teorije, Srbija, EU

## Summary

Theorists and managers in countries with developed market economies pay much attention to socially responsible behavior of companies, which has resulted in a multitude of different approaches to this area. The absence of a unified approach to defining corporate social responsibility makes it difficult to measure and conceptualize development.

The main objective of this paper is based on the analysis of relevant theoretical concepts which emphasize the importance of strategic approaches to the concept of corporate social responsibility of companies. The analysis of the relevant literature revealed that there are many different approaches to the study of the concept of corporate social responsibility of companies. Theoretical discussion would confront the following concepts: agency theory, stakeholder theory, resource access, and institutional theory, the theory of the firm and the theory of strategic leadership.

At the end of the '50s begins debate on the impact of corporate social responsibility of companies. Analysis of different theoretical perspectives of social responsibility demonstrated the necessity of solving the following issues:

1. Defining corporate social responsibility,
  2. Identifying the institutional differences between the countries,
  3. What are the reasons for investing in socially responsible behavior?
  4. Strategy of socially responsible behavior
  5. Modeling the effects of the company and stakeholders
  6. The impacts of leadership and organizational culture on corporate social responsibility
  7. Measuring the benefits and costs of investing in socially responsible behavior of the companies.
- In the past, many authors have collected information on socially responsible behavior of companies which had a double result. On the one hand, a multitude of researchers have collected
-

quantitative and qualitative information that is analyzed in different ways. On the other hand, the absence of a unified approach to the definition of socially responsible behavior hampers development of the concept and measurement of corporate social responsibility. The analysis of relevant theory has shown that the first paragraph, from the perspective of agency theory, according to socially responsible behavior were negative. Chronologically speaking, each of the studied theories explained the concept only in terms of the basic postulates of its theory directions. Social responsibility happens when a company becomes more involved in activities that promote a social agenda than is required by law. Socially responsible behavior can be seen as the involvement of businesses over the economic, technological and legal requirements with a view to meeting the social and environmental benefits, together with the implementation of the traditional economic performance of the company. This definition is general and can be used at different levels of analysis. One suitable definition of corporate social responsibility is a commitment of the company to the economic, technological and legal requirements with the objective of fulfilling the social and environmental benefit, together with the implementation of the traditional economic performance of the company. Pyramid of corporate social responsibility is the most famous model that shows that the social commitments of the company include economic, legal, ethical and philanthropic responsibility. The main motive for creating enterprise as an economic entity profit. Economic performance, thus affects the other three components of corporate social responsibility. Legal responsibility means respect for the law and rules. After following ethical responsibilities, standards, norms and expectations that are expressed through consideration of what consumers, employees, shareholders and society deems fair, just and worthy of respect. Philanthropic responsibility is the expectation that the company has been an exemplary citizen and to be actively involved in programs that promote health and charity. Four models of corporate social responsibility applied in the European Union and to the partnership model, the model of Community Company and society, a model of sustainability and agora model. Strategic approach to socially responsible behavior becomes a strategic resource and a source of sustainable competitive advantage. The integration of socially responsible behavior of companies in the strategy is implemented through the establishment of links with the following six dimensions of enterprises: mission, strategic issues, markets, consumer needs, resources and sources of competitive advantage. Leading role in these processes should have executive managers. They also develop an organizational culture that is adapted to the social factors that affect the company. Executive managers are responsible to the company, shareholders and other stakeholders for decisions made and strategies implemented. This approach is consistent with the role of Executive Manager, which is defined in the relevant literature in the field of general and strategic management. Because investing in socially responsible behavior requires the allocation of part of the resources of the company, executives strive for optimal results of activities that implement social responsibility. In order to achieve optimal results, executives should first invest in those activities socially responsible behavior that will contribute to the satisfaction of key stakeholders. Socially responsible behavior can be used to improve relationships with employees and customers. If these activities are used solely for the purpose of improving the brand then it is certain that the key stakeholders should leave the company. Strategic social responsibility contributes to the improvement of management, bringing economic benefits and social welfare. Most empirical research has focused on improving the conceptual framework and the results of the impact of social responsibility on the improvement of business performance are different. We found neutral, positive and negative evidence of the impact of corporate social responsibility in the success of the company. The lack of unambiguous evidence of a positive correlation of social responsibility and value creation opens the door to opponents of the concept of removal of negative attitudes. If we accept the premise that social responsibility is important for the competitiveness of a strategy is the basis for the business, defining the position of enterprises in the market, its competitiveness and its continued existence, then the inclusion of social

---

responsibility in the context of the strategy is vital. In this process it is necessary to determine the precise relationship between the social responsibility and the basic dimensions of strategy. The integration of socially responsible behavior of companies in the strategy is implemented through the establishment of links with the following six dimensions of enterprises: mission, strategic issues, markets, consumer needs, resources and sources of competitive advantage. Implementation of a proactive strategy has resulted in the systematic management of the activities of social responsibility, at the same time contributing to the creation of value for the company. If the activities of corporate social responsibility with marketing departments and public relations expected results may be absent. Based on a rudimentary study of socially responsible behavior of companies in Serbia can be concluded that the main actors in the implementation of strategies for socially responsible behavior precisely and marketing department for relations with the public, which supports the view that the issue of corporate social responsibility is significantly ignored by practitioners in Serbia. The concept of corporate social responsibility of foreign companies operating in Serbia was transferred out of their offices, and here you can expect positive trends. Based on preliminary database of socially responsible behavior, we concluded that the Serbian companies focus on sponsorship, donations and charity, which are directly or indirectly related to their core activities. The direction of change in these practices of international companies operating in the Serbian market can be a role model for promoting the social responsibility activities of their parent companies. Strategic social responsibility contributes to the improvement of management, bringing economic benefits and social welfare. Socially responsible behavior responsibility can be used to enhance relationships with key stakeholders, particularly with employees and customers. If these activities are used solely for the purpose of improving the brand then it is certain that the key stakeholders have to leave the company. In addition to the introduction and concluding remarks, the work is structured in three interrelated parts. The first part analyzes the relevant theoretical perspectives of the concept of corporate social responsibility. They then identify methodological shortcomings or the areas where it is necessary to adopt a unique systematic approach to studying the phenomenon of social responsibility. First of all, it is necessary to adopt the definition of the concept that will be generally accepted. Then we will present a model of socially responsible behavior. The third part is devoted to the implementation of the strategic approach to socially responsible behavior of companies.

**Keywords:** corporate responsibility, strategy, economic theory, Serbia, EU

---