

## **FAZE USPOSTAVLJANJA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

**SAŽETAK:** Uspostavljanje korporativne društvene odgovornosti izuzetno je složen posao. U vezi sa tim, treba napomenuti da nema univerzalnog recepta za uspostavljanje društvene odgovornosti i da će menadžment svake kompanije delovati u zavisnosti od situacije i osobnosti kompanije. Ovo je logična konstatacija jer se pokazuje da u stvarnosti ne postoje dve iste kompanije i da shodno tome ne mogu postojati ni univerzalni principi u projektovanju i izgradnji, a posebno u primeni određenog sistema vrednosti.

Uspostavljanje korporativne društvene odgovornosti treba shvatiti kao stratešku, odnosno radikalnu promenu. On ima svoje faze, i to: kreiranje promena, donošenje operativnog plana i implementacija, ocena efekata i učvršćivanje promene.

Dakle, kreiranje korporativne društvene odgovornosti jeste prva faza u njenom uspostavljanju. Ona je u isto vreme i najteža, posebno kada je u pitanju promena svesti koja postoji kod ljudi u kompaniji ili u okruženju. Ideja o društvenoj odgovornosti mora se „prodati“ svim konstituentima. Lični primer menadžmenta po ovom pitanju ima veću specifičnu težinu u odnosu na druge oblasti.

**KLJUČNE REČI:** društvena odgovornost, upravljanje promenama, strateške promene, odgovornost.

### **UVOD**

U formulisanju operativnog plana potrebno je analizirati sile za i sile protiv uspostavljanja društvene odgovornosti. Ukoliko su, prema procenama menadžmenta, jake sile protiv uspostavljanja ovog sistema vrednosti, korporativni menadžment mora raditi sa zaposlenima i nastojati da ih pridobije. Ovde kao i u drugim oblastima prinuda ne daje dobre rezultate, posebno kada je u pitanju duži vremenski period. U pridobijanju se mogu koristiti stimulaturna sredstva, bilo da se radi o materijalnim ili nematerijalnim stimulacijama, kao što je ubrzano napredovanje u karijeri za slučaj prihvatanja sistema društvene odgovornosti.

Plan mora da prati i sveobuhvatan komunikacioni program koji će na adekvatan način informisati, edukovati, motivisati i uključiti sve relevantne činioce u ovaj program. Navedeni načini primenjuju se na različite ciljne grupe. Međutim, na neke ciljne grupe često je potrebno primeniti više programa. U implementaciju operativnog plana treba uključiti sve subjekte kompanije, ali i okruženja. U praksi se često uključuju i potrošači, dobavljači, lokalna uprava, specijalizovane institucije i kompanije, itd.

U oceni efekata, kao četvrtoj fazi, treba oceniti nivo ostvarenih ciljeva. Ovde se koriste objektivni kriterijumi koji se mogu kvantifikovati, kao što su: smanjenje nivoa

otrovnih gasova u atmosferi, broj urađenih dečjih igrališta ili obdaništa, povećan broj zapošljavanja žena, hendikepiranih, izgradnja domova za socijalno zbrinjavanje. Međutim, ovde se mogu uzeti u obzir i očekivanja glavnih stejkholdera, te izmeriti njihovo zadovoljstvo postignutim.

U krajnjoj fazi, korporativni menadžment treba da učvrsti one elemente korporativne društvene odgovornosti koji su se pokazali kao prihvatljivi i da kroz dopunjavanje i inoviranje usavršava koncipiran sistem razvoja. Ukoliko je koncipiran program postigao svoje glavne ciljeve, treba nastaviti njegovu primenu. Osveženje ideja i inovacija u programima neophodni su, jer svet funkcioniše na principu da je „sve promenljivo, a da su samo promene stalne“.

Savremeni korporativni lideri u sve većoj meri shvataju značaj korporativne društvene odgovornosti i pozicioniraju je na visokoj skali svojih ličnih i korporativnih vrednosti. Za mnoge je bavljenje ili insistiranje na ovom konceptu zapravo isto što i činiti dobra dela.

## 1. ARGUMENTI „ZA“ I „PROTIV“ KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Korporativna društvena odgovornost je u teoriji i praksi kontraverzna tema, jer ne postoji jasan stav o njenoj prihvatljivosti, odnosno neprihvatljivosti. Imajući u vidu navedeno, diferencirala su se dva međusobno suprotstavljena stava, sa različitom argumentacijom o njenoj prihvatljivosti ili negiranju.

Ketin Davis, profesor univerziteta u penziji na Arizona State Univerzitetu, odlučno se opredelio za uspostavljanje korporativne društvene odgovornosti. On polazi od toga da su kompanije članovi društvene zajednice u kojoj funkcionišu, ali i zbog koje postoje i da je prirodno da one imaju odgovornost za njihovu održivost. Granice između kompanija i okruženja postale su tanke ili su potpuno nestale. Naime, svaka kompanija se naslanja na okruženje jer iz njega crpi resurse (sirovine, materijale, radnu snagu), za sopstvenu proizvodnju ili pružanje usluga. Resursi su, kako je konstatovano, ograničeni, a dobar broj je i neobnovljiv. Obzirom da kompanije koriste resurse iz okruženja, one nakon transformacionog procesa, tj. ostvarivanjem efekata kroz svoje outpute, praktično vraćaju društvu deo tih resursa.

Društvo bi trebalo da odluči o prirodi urednosti koja će biti vraćena i da očekuje od kompanije da pomogne u rešavanju društvenih problema.

Drugi stav zastupa poznati svetski nobelovac Milton Fridman sa Univerziteta u Čikagu. On se zalaže protiv korporativne društvene odgovornosti kompanija i menadžmenta za određena činjenja. On smatra da se odgovornost menadžmenta zadržava u granicama

korporacije i da izvan toga ne postoji više nijedna odgovornost. Ukoliko menadžment proširuje svoju odgovornost to će, po pravilu, slabiti odgovornost prema stejkholderima i investitorima, a bez nje nema ni društvene odgovornosti. Fridman je takođe predložio da prisiljavanje kompanija da se obavežu na socijalno odgovorno ponašanje može biti neetičko (nemoralno), zato što zahteva od menadžera da potroše novac koji stvarno ne pripada njima, već zaposlenima i onima koji su uložili kapital da bi ostvarili određenu ekonomsku korist.

Ipak, praksa razvijenih tržišnih zemalja, a pre svega Evropske unije, ukazuje na prihvatljivost ideje koju je dao Ketin Davis. To se relativno dobro može sagledati kroz niz regulativa koje su usvojene u poslednjih nekoliko godina, kako bi se praktično realizovala ideja o korporativnoj društvenoj odgovornosti. Time se pokazalo da i ideje, kao što je to slučaj sa materijom, nikada ne nestaju već se samo transformišu u druge oblike. To se desilo i sa korporativnom društvenom odgovornošću koja je dobrim delom bila razrađena u vreme jugoslovenskog samoupravljanja, posebno u delima E. Kardelja. Ideja samoupravljanja koja je u bivšoj Jugoslaviji iskompromitovana do te mere danas se na prostorima gde je svojevremeno nastala i ne pominje, ali se uzima kao osnova za usavršavanje i nadogradnju društvene odgovornosti u Evropskoj uniji. U vezi sa tim, Matijas Hibner predstavnik Iltis GmbH iz Rotenburga, na predavanju održanom u Privrednoj komori Srbije, konstatovao je: „Treba razmotriti iskustva jugoslovenskog socijalizma i društvenu odgovornost preduzeća.“ U tom smislu, pomenuo je zdravstvenu zaštitu radnika, dečje vrtiće, kuće za odmor i rekreaciju, finansijsku podršku opštinama, itd.

Već površan pregled literature i projekata koje finansira Evropska unija, pokazuju da se ova ideja usavršava kod svih njenih članova. Paralelno sa navedenim, zahteva se od zemalja koje žele ulazak u ovu zajednicu, da po ovom pitanju učine neophodne rezultate. Projekat Evropske unije pod nazivom: „Društvena odgovornost preduzeća“ počeo je da se primenjuje u velikom broju kompanija.

One po tom osnovu ostvaruju značajnu prednost u odnosu na kompanije koje nisu prihvatile ili primenile ovu novu poslovnu paradigmu. Pokazuje se da se ideja korporativne društvene odgovornosti primila u Evropi i da je doživela svoj uspon, što je dovelo ovu zajednicu u liderske pozicije po pitanju njenog promovisanja i implementacije.

Iz navedenog moglo bi se zaključiti da je u vezi korporativne društvene odgovornosti sve razjašnjeno i da po ovom pitanju nema nikakvih dilema. Imajući u vidu da i u teoriji postoje određene dileme, nadalje će se objasniti argumenti „za“ i „protiv“ korporativne društvene odgovornosti.

### 1.1. Argumenti „za“ korporativnu društvenu odgovornost

Već iz prethodno navedenog, može se konstatovati da je korporativna društvena odgovornost uveliko primenjena u praksi razvijenih tržišnih zemalja. Dakle, radi se o novom vrednosnom sistemu koji pokušava da balansira brigu za korporativnu uspešnost merenu profitom i brigom za društvenu zajednicu, mereno kroz konkretan doprinos u razvijanju i unapređenju svih segmenata okruženja. Njegovo veličanstvo „profit“, po ovom pristupu, nije svrgnuto sa trona koji je uspostavljen u menadžerskoj revoluciji, ali je dobio suparnika u korporativnoj društvenoj odgovornosti.

Nova formula suparništva danas se izražava sloganima: „Business is more than just business“, odnosno „Posao je više od posla“ ili „Benefit with care“, tj. „Dobrobit s brigom“. Jedno ili drugo uglavnom se svodi na uspostavljanje sistema vrednosti po kome je odgovornost prema zajednici deo brige o profitu.

Ipak oni koji se zalažu za praksu društvene odgovornosti, to pravdaju sledećim argumentima i to:

- Društvena odgovornost deluje integrativno u uspešnijem uključivanju kompanije u okruženje na najvišem nivou. Okruženje bolje prihvata društveno odgovorne kompanije, po brojnim pitanjima koja se tiču odnosa prema prirodi, socijalizaciji okruženja, itd.

Primeru radi, kompanija Canon Europa promovisala je projekat kako bi unapredila svest potrošača i kompanija o ekološkim implikacijama, električnog i elektronskog otpada da bi omogućila efikasnije prikupljanje i recikliranje otpada u gradovima.

- Kroz plemenita dela, kao što su donatorstva, učešće u zajedničkim projektima za rešavanje socijalno-zdravstvenih i drugih pitanja, kompanija povećava lojalnost okruženja, kao i svoj imidž. Evidentno je da se kroz prepoznatljivost može povećati i uspešnost, čak i više, nego što je iznos donatorstva.

- Društveno odgovorne firme često su motivisane učešćem u rešavanju društvenih problema zbog oslobađanja plaćanja poreza i drugih dažbina. Na ovaj način se smanjuje osnovica za oporezivanje posebno u zemljama gde takve olakšice postoje.

- Veliki broj kompanija može imati i direktnu ili indirektnu korist od humanih akcija i činjenja dobrih dela. Donatorstvo radi ukazivanja na štetnost pušenja na zdravlje, zdravstveni fondovi mogu smanjiti izdatke za lečenje ove opake bolesti i na taj način ostvariti višestruke efekte.

Korporativna društvena odgovornost jeste globalni problem. Zbog toga se na nivou pojedinih zemalja, grupacija ili na globalnom nivou, formiraju posebni fondovi za finansiranje projekata u vezi društvene odgovornosti kompanija. Cilj je stvoriti društveno odgovorno

poslovanje zasnovano na moralnim, ekološkim i socijalnim normama i principima. U praksi se primenjuju i nagrade za društveno najodgovornije kompanije, kao i pojedincima koji su dali najveći doprinos u razvijanju ove filozofije.

### **1.1. Argumenti „protiv“ korporativne društvene odgovornosti**

Iako je u prethodnoj tački navedeno dovoljno argumenata kojima se opravdava korporativno odgovoran odnos prema društvu, postoje argumenti koji kroz određene nedoumice osporavaju primenu ove filozofije. One se uglavnom oslanjaju na teorijske postavke koje je dao Ketin Davis, pojačavajući njegovu ispravnost dodatnim činjenicama koje su prisutne u korporativnoj praksi, pa i šire.

Argumenti kojim se osporava korporativnoj društvenoj odgovornosti su:

- Smatra se da društvena odgovornost smanjuje konkurentnost, jer bi se bez toga cena proizvoda ili usluga mogla učiniti još jeftinijom ili kvalitetnijom. Shodno navedenom, kompanije koje koriste donatorstva često gube trku sa onima koji ne praktikuju ovaj vid humanosti.

- Ulaganja u društvenu infrastrukturu mogu umanjiti plate zaposlenima, što bi negativno uticalo na njihovu motivisanost, a to direktno vodi na smanjenje uspešnosti i ugrožava opstanak, rast i razvoj kompanije. Na ovaj način društveno odgovorne kompanije mogu doći u tešku situaciju, a one koje nisu posvećene ideji društvene odgovornosti da zadobiju veće poverenje kupaca na kraći rok i time valorizuju svoju neodgovornost.

- Izdvajanja za društvenu infrastrukturu, često smanjuje korporativnu i uopšte društvenu odgovornost za pametno investiranje dobijenih sredstva, jer je poznato da se donatorstvo neracionalno koristi, a posebno u zemljama koje nemaju izgrađenu profesionalnost i kulturu u upravljanju društvenim fondovima. Povećana društvena odgovornost često predstavlja manjak korporativne odgovornosti za njenu uspešnost, što može ugroziti često i nacionalnu privredu.

- Donatorstvo i druge humanitarne i društveno odgovorne akcije često su motivisane izvlačenjem dodatnih koristi iz finansiranih kompanija. Često se u tranzicionim zemljama, kroz ovaj oblik finansiranja, „kupuju“ bitni i uticajni pojedinci, kako bi se korporativni menadžment neodgovorno ponašao u kompaniji. S druge strane, društvena odgovornost može se shvatiti i kao ulaganje para potrošača, odnosno da kompanije ne ulažu svoje pare nego ono što su kroz monopolske i druge neregularne načine zaradile. Otuda i neretka mišljenja da se kroz finansiranje društvenih akcija i aktivnosti, mnogi uslovno rečeno „iskupljuju“ za grehe koje su činili prema kupcima, odnosno potrošačima.

Zato se može rezonovati da su društveno najodgovornije one kompanije koje daju visok nivo proizvoda i usluga uz najnižu cijenu. Kada kupci plaćaju proizvod onoliko koliko zaista košta, stvaraju se uslovi da se o društvenoj odgovornosti ne govori kao o stereotipu.

- Korporativnoj društvenoj odgovornosti može se prigovoriti da je u praktičnoj sferi nemoguća, jer se posmatra izolovano, tako da je postala stereotip koji se kao takav prihvata, a ne preispituje.

Naime, evidentno je da lice može biti odgovorno za određena činjenja ili nečinjenja u zavisnosti od ovlašćenja koja ima. Ukoliko ne postoji ovlašćenja da se utiče na okruženje, pre svega kroz institucionalne forme, ne može se govoriti ni o odgovornostima. Ukoliko se želi povećati korporativna društvena odgovornost moraju se povećati ovlašćenja korporativnog menadžmenta, ali i kultura i svest o neophodnosti uspostavljanja ovog fenomena.

- Precizne analize, u širem kontekstu, ukazale bi da i orijentacija menadžmenta na profitabilnost nije u suprotnosti sa društvenom odgovornošću. Ovo utoliko pre što je fenomen korporativne društvene odgovornosti i nastao ili je intenziviran kada su se desili veliki svetski skandali u velikim kompanijama. Polazeći od toga da nestankom velikih svetskih kompanija nastaju veliki društveni problemi, posebno u vezi otpuštanja zaposlenih, nedostatka kupovnih fondova i povećanje siromaštva, logično je da uspešne kompanije kroz obezbeđenje redovnih i pristojnih plata, stvaraju uslove da se i okruženje razvija, obzirom da su zaposleni u isto vreme i građanstvo koje trošenjem plata utiče na razvijanje lokalne uprave ili samouprave.

Navedeni stavovi ukazuju na neophodnost i teorijskog oblikovanja ovog modela u kome će se dati odgovor na navedene argumente.

### **1.3. Neophodnost integrisanja argumenata „za“ i argumenata „protiv“ korporativne društvene odgovornosti**

Navedene različitosti ukazuju da je blok „za“ i „protiv“ korporativne društvene odgovornosti snažan, da bi mogao dovesti do razrešenja dileme, da li se koncept korporativne društvene odgovornosti treba prihvatiti, u kojoj meri, ili ga treba odbaciti, kako to čini Fridman i insistirati na odgovornosti menadžmenta za uspešnost kompanija. Ovo utoliko pre što uopštavanje prakse nedovoljno potvrđuje da su korporativno odgovorne korporacije uspešnije na dugi rok. Neretko se pokazuje da su korporativno neodgovorne kompanije uspešne na kraći rok. Ovo posebno važi u zemljama tranzicije, gde se nedovoljno meri koliko su strani investitori uložili za zaštitu životne sredine, da li su kompanije povećale zdravstveno bezbednosni sistem zaposlenih od povreda, narušavanja zdravlja, ili direktnog uticaja na

život. Takođe se može izmeriti koliko je unapređena socijalno zdravstvena zaštita, ekologija, ulepšao grad, itd.

Činjenica je da dosadašnja naučna i stručna istraživanja nisu pokazala direktnu vezu između društvene odgovornosti i profitabilnosti kompanija. Jedno je sigurno, a to je da profitabilnost omogućava realizaciju društvene odgovornosti. Znači, ukoliko kompanije ne bi bile zadovoljavajuće profitabilne to bi onemogućavalo realizaciju koncepta korporativne društvene odgovornosti. Iz toga se može zaključiti da su korporativna društvena odgovornost i profitabilnost komplementarni. Pokazuje se da su mnoga „visoko produktivna preduzeća ujedno i društveno najodgovornija. Naime, ako se postigne poverenje potrošača, odnosno proizvoda i trguje u skladu sa društvenim i drugim normama, onda je zagarantovan i rast profita na dugi rok“ (Maričić, 2011: 364).

Imajući u vidu navedeno, može se konstatovati da primarnu odgovornost menadžment ima kada je u pitanju kompanija kojom upravlja. Ovo je prirodan zaključak jer je korporativan menadžment agent stejkholdera koji ima postavljene zadatke koje treba efikasno i efektivno da obavi. Dakle, iznad ove odgovornosti ne postoji nikakva druga veća odgovornost, a ukoliko bi se na tome insistiralo došla bi u pitanje odgovornost za uspešnost kompanije.

Menadžment ima i sekundarnu odgovornost za društvenu odgovornost. Ona se može izvesti iz primarne, jer uspešna kompanija trebalo bi da bude i odgovorna, a skup uspešnih i odgovornih kompanija čini i jedno društvo uspešnim i srećnim.

Čini se da ovakvo shvatanje korporativne društvene odgovornosti jeste najprihvatljivije čime se delom rešavaju međusobno suprotstavljeni stavovi po ovom pitanju.

## **2. STRATEGIJA SPROVOĐENJA KORPORATIVNE**

### **DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI**

Sistem korporativne društvene odgovornosti je dinamičan i otvoren sistem koji se menja i koji treba da bude fleksibilno postavljen kako bi ostvarivao ciljeve zbog kojih se i uvodi. Dakle, sa svakim pa i sa ovim sistemom mora se upravljati, odnosno formulisati posebne strategije i taktike za njeno sprovođenje.

Strategija treba da odgovori na pitanje kako implementirati, odnosno praktično sprovesti korporativnu društvenu odgovornost u jednoj nacionalnoj zajednici ili u lokalnoj upravi gde kompanija funkcioniše.



U praksi korporativnog upravljanja pojavljuju se četiri strategije ostvarivanja korporativne društvene odgovornosti i to: ilegalna i neodgovorna; legalna i neodgovorna; nelegalna i odgovorna i legalna i odgovorna.

Svaka od navedenih strategija i taktika ima svoje područje i način delovanja. Shodno navedenom, svaki od načina ima svoje rezultate, odnosno efekte koje ostvaruje, što zahteva nešto dublje pojašnjenje.

### **2.1. Strategija ilegalno i neodgovorno**

Prva strategija ostvarivanja društvene odgovornosti, bolje rečeno neodgovornosti, odnosi se na kompanije koje se ponašaju ilegalno i neodgovorno. Ovakav primer postoji kada kompanija otpadne vode ili toksične materije ispušta ili baca u vodu. Bacati ovakav materijal u reku zabranjeno je zakonom i ove kompanije su sigurno neodgovorne kada je u pitanju kontaminacija (zagađivanje) vodenih tokova.

Nelegalna i neodgovorna strategija danas je veoma riskantna. Ona može biti fatalna za organizaciju, zato što veliki spektar društva ne toleriše više takvo ponašanje. Posebno je veliki rizik ukoliko ponašanje kompanije bude osuđeno od strane kupaca, odnosno potrošača

### **2.2. Strategija legalno i neodgovorno**

Neke kompanije funkcionišu tako da ne krše zakonska ili podzakonska akta, ali se ponašaju po standardima društvene odgovornosti. Na primer, vazdušne kompanije ne obaveštavaju javnost o bezbednosti njihovih aviona čak i kad su evidentni kvarovi ili otkazivanje letova zbog kvarova. Do tragične eksplozije Pan-Amovog leta 103 iznad Lokerija, škotska vazdušna kompanija odlučila je da ne obavesti putnike o terorističkoj pretnji bombom na liniji za New York. Ove kompanije deluju u granicama zakona, ali može se zaključiti da one ugrožavaju bezbednost društva i zbog toga se neodgovorno ponašaju. Ova strategija se ne suočava sa problemima i iste ne rešava, što može biti problematično za organizaciju, ali i za okruženje.

### **2.3. Strategija nelegalno i odgovorno**

Neke kompanije prate strategiju društvene svesti i odgovornosti, ali to je protivno svim zakonima. Kada je američka kompanija za telefon i telegraf proglašena krivom za



diskriminaciju žena po pitanju visine plata za isti rad, kompanija je podnela afirmativan program da poboljša radne uslove za žene.

## 2.4. Strategija legalno i odgovorno

Na kraju, neke kompanije poštuju zakone i u isto vreme se uključuju u finansiranje raznih infrastrukturnih objekata kao legalan, a u isto vreme i odgovoran posao. Ova strategija omogućava mnogim kompanijama da veruju u mogućnost da postupaju po zakonima, da budu dobar član društva i okruženja kome pripadaju, ali i da po toj osnovi ostvare profitabilnost.

Bez obzira na različitost menadžmenta i modalitete koji su mogući, postoje četiri osnovna načina, odnosno taktike postupanja korporativnog menadžmenta kada je u pitanju društvena odgovornost i to su: opstruktivno, defanzivno, prilagodljivo i proaktivno.

Svaki od ovih načina predstavlja u isto vreme i vrstu odgovornosti, pa se može govoriti o obstruktivnoj, defanzivnoj, odnosno prilagodljivoj ili proaktivnoj odgovornosti. Sa stanovišta kriterijuma kvaliteta, ovo je i redosled odgovornosti, što znači da je najprihvatljivija proaktivna, a najmanje poželjna opstruktivna odgovornost.

Opstruktivna odgovornost, kao što samo ime kaže, bazira se na stavu da menadžment odbija sve primedbe koje mu se pripisuju u vezi sa neodgovornim ponašanjem. Svako nastojanje da se istraže uzroci, odnosno činjenice na osnovu kojih se zaključuje da se radi o neodgovornom ponašanju, nailazi na protivljenje, odugovlačenje ili onemogućavanje istraživanja. Odbijanje dostavljanja odgovarajuće dokumentacije i stvaranje zaštitnog zida oko kompanije tipično je ponašanje za ovu vrstu menadžmenta.

Drastičniji nivo opstruktivne odgovornosti je kada menadžment kompanije nastoji da svoje eventualne greške prikrije i prikaže da kompanija nije uzročnik određenih društvenih problema. Međutim, koliko god menadžment pravio opstrukciju u istraživanju određenih neodgovornih radnji, država ima i mora imati mehanizme da ovaj problem reši.

*Odbrambena odgovornost* podrazumeva onaj način postupanja menadžmenta u kome se preuzima teret za učinjene greške, ali u isto vreme se brani da za iste nema objektivne krivice, odnosno da ne postoje subjekti koji se mogu teretiti i sankcionisati. Znači, ovde postoji priznanje za određenu štetu, ali ne i spremnost da se preuzme odgovornost za istu, bilo kroz materijalnu nadoknadu ili saniranjem problema.

Ovu strategiju uglavnom usvajaju korporacije koje se bave proizvodnjom opasnih materija ili čija je proizvodnja praćena prljavim tehnologijama.

Odbrambenu, odnosno defanzivnu odgovornost, primenio je Good Year, kompanija koja se bavi proizvodnjom gume, koja je neizbežno praćena zagađenjem okoline. Strategija je bila u davanju inteligentnog obrazloženja iz koga se videlo da u nerazvijenim zemljama ova kompanija više koristi nego što šteti i da prava opasnosti po okolinu ne postoji.

*Prilagodljiva odgovornost* polazi od strategije da korporacija preuzima društvenu odgovornost za svoje aktivnosti i da će uz eventualni pritisak odgovoriti, kroz različite vidove naknade za učinjeni propust. Ova vrsta odgovornosti je zavisna od spoljnog pritiska. Ukoliko je on jači, korporativni menadžment je spreman da se koriguje u svojim aktivnostima. I obratno, neznan pritisak ne dovodi do korektivnog ponašanja menadžmenta.

*Proaktivna odgovornost* je najviši nivo odgovornosti. Ovde menadžment preuzima vođstvo u društvenom ishodu, odnosno zahteva od društva identifikovanje društvenih problema ili interesa i nastoji da na iste odgovori, bez pritiska ili nagovaranja interesnih grupa.

## ZAKLJUČAK

Ove četiri vrste društvene odgovornosti povezane su sa prethodnim, odnosno društvenim odgovornostima na bazi hijerarhijskog prioriteta. Tako se opstrukciona odgovornost smatra kao nizak nivo društvene odgovornosti i ona se zasniva na čisto ekonomskim razlozima. Odbrambena društvena odgovornost spada u srednji nivo društvene odgovornosti i njenu osnovu čini slovo zakona, odnosno ni više ni manje od onoga što je propisano zakonskim propisima. Prilagodljiva odgovornost je viši nivo društvene odgovornosti, odnosno više od odbrambene, a manje od proaktivne i za svoju osnovu uzima etiku, odnosno etičke pritiske. Proaktivna odgovornost je najviši nivo društvene odgovornosti koji se bazira na preuzimanju društvene inicijative, kako bi se povećalo blagostanje društva.

Praksa i istraživanja pokazuju da kompanije koje funkcionišu na principima diskrecione društvene odgovornosti, odnosno na proaktivnom reagovanju, zaslužuju posebnu pažnju i po pravilu su uspešnije, u odnosu na druge vrste društvene odgovornosti.

## LITERATURA

- Davis, Č. (1990). *Strategijska sesija 1990*. Kanadska poslovnost, Januar 1990.
- Gatewood, E. and Carroll, A. A. (1981). "The Anatomy of Corporate Social response", *Business Horizons*, 24 XI–X 1981, p. 9–16.
- Gračanac, A. (2011). *Svetsko tržište u uslovima globalizacije*. Beograd: PKJ.
- Green, R.A. (2014.) *The Delphi Technique in Education Research*, <http://sgo.sagepub.com/content/4/2/2158244014529773> (17.12.2017.)
- Maričić, B. (2011). Ponašanje potrošača. Beograd: CID, Ekonomski fakultet. *Politika*, br. 33703, odeljak CIV od 6. septembra 2012., str. 1, dodaci.
- Radosavljević, Ž. (2017). *Menadžment menadžmenta*. Beograd: DP Pronalazaštvo.
- Renko, N. (1999). *Benchmarking u strategiji marketinga*. Zagreb: Mate.

**Vedrana Macanović**  
**Aleksandar Radulović**

### STAGES OF ESTABLISHING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

#### *Summary*

Establishing corporate social responsibility is an extremely complex job. In this regard, it should be noted that there is no universal prescription for establishing social responsibility and that the management of each company will operate depending on the situation and the peculiarity of the company. This is a logical conclusion because it turns out that in reality there are no two companies in existence and that accordingly there can be no universal principles in design and construction, and especially in the application of a certain value system.

Establishing corporate social responsibility should be understood as a strategic, or radical change. It has its own stages, such as: creating changes, passing an operational plan and implementation, assessing effects and consolidating change.

Thus, creating corporate social responsibility is the first stage in its establishment. It is at the same time the most difficult, especially when it comes to changing the minds of people in the company or in the environment. The idea of social responsibility must be "sold" to all constituents. A personal case of management on this issue has a greater specific weight compared to other areas.

*Key words:* social responsibility, change management, strategic change, responsibility.