

ТМ	Г. XXXI	Бр. 2	Стр. 229 - 242	Ниш	април - јун	2007.
----	---------	-------	----------------	-----	-------------	-------

UDK 339.13.012.42

Оригинални научни рад

Примљено: 04.12.2006.

Љиљана Станковић

Сузана Ђукић

Економски факултет

Ниш

ДРУШТВЕНА ОДГОВОРНОСТ ПРЕДУЗЕЋА – ОСНОВ ЗА КРЕИРАЊЕ ВРЕДНОСТИ

Резиме

У глобалном окружењу успешнија су она предузећа која схватају значај своје укупне одговорности (економске, правне, етичке и филантропске) и користе је као извор конкурентске предности. Остварење супериорних пословних перформанси и допринос друштвеном благостању су веома често у колизији, услед чега је евидентно понашање предузећа које се може оквалификовати као неодговорно имајућу у виду дугорочне интересе друштва. Активна улога предузећа у изградњи бољег и квалитетнијег живота постаје пресудна за формирање ставова потрошача и кључних интересних група. Друштвена одговорност постаје један од најважнијих елемената корпоративног имиџа и пословног успеха, а не ствар избора. Репутација која је резултат одговорног понашања постаје вредна имовина предузећа коју је тешко копирати. Повољна репутација може се трансформисати у додатну вредност која значајно доприноси повећању кредитбилитета предузећа и његових производа и услуга. Истраживање у раду усмерено је на друштвену одговорност као значајан извор конкурентске предности предузећа и усаглашавање друштвеног ангажовања са корпоративном мисијом и стратегијом. Стратегијски приступ који интегрише пословне и друштвене активности повећава конкурентску способност и тржишну вредности фирме, а уједно креира користи за друштвену заједницу.

Кључне речи: друштвена одговорност, конкурентска предност, стратегија, заједничка вредност

ljiljana.stankovic@eknfak.ni.ac.yu

suzana.djukic@eknfak.ni.ac.yu

Рад је рађен у оквиру пројекта 149052 под називом "Развијање конкурентске предности предузећа у Србији у условима европских интеграција", који финансира Министарство науке и заштите животне средине Републике Србије.

Увод

Пословни успех предузећа у глобалној економији везан је за уважавање и прилагођавање актуелним изазовима и трендовима. Друштвена одговорност предузећа је један од најдинамичнијих и најкомплекснијих изазова са којима се суочава савремени менаџмент. Перципирање друштвене одговорности од стране менаџмента као активности која ствара вредност за предузеће и локалну заједницу, а не као трошак, постаје пресудно за унапређење конкурентске предности. Друштвено одговорно понашање предузећа може бити мотивисано законом, захтевима потрошача и других интересних група, а веома често и самом жељом менаџмента. Интегрисање правних, моралних и еколошких принципа унутар пословних процеса и стратегија не значи минимизирање значаја економске одговорности или стављање у други план, већ сагледавање те одговорности из угла ширих друштвених користи. Предузеће је део друштва које треба да се, као и сви његови чланови, понаша као добар "грађанин". Користи од оваквог понашања имају и предузеће и друштво.

Нивои друштвене одговорности предузећа

Друштвена одговорност је комплексан појам који се у научној и стручној јавности посматра у ширем и ужем смислу. Један од приступа је да она укључује све нивое одговорности предузећа: економску, правну, етичку и филантропску (Миљисављевић, 2002: стр. 546). Ужи приступ обухвата етичку и филантропску или само филантропску одговорност. Јединствен закључак, без обзира на приступ, је да постоји узрочно последична веза између друштвене одговорности предузећа, његових пословних перформанси и конкурентске позиције.

Примарна одговорност предузећа везана је за ефикасно коришћење ресурса и обезбеђивање производа и услуга у циљу задовољавања потреба потрошача. Овај ниво одговорности предузећа је фундамент на коме се темеље остали нивои његове одговорности. Креирањем супериорне вредности за потрошаче, предузеће тежи да одговори захтевима власника за максимирањем профита, испуњавајући при том обавезе и према осталим интересним групама – запосленима, потрошачима, каналима продаје, добављачима, држави и др. Економска одговорност предузећа, у условима активног и критичког става потрошача и осталих сегмената јавности према укупном деловању предузећа, није довољна за остваривање дугорочног успеха на тржишту. Такви захтеви пред предузеће и менаџмент стављају различите друштвене обавезе које нису везане само за економско благостање друштва, повећање запослености и животног стандарда.

Поштовање и придржавање закона и осталих писаних прописа (правна одговорност) заједно са економском одговорношћу значајно повећава репутацију и вредност целокупне компаније. Етичка одговорност предузећа, као виши ниво друштвене одговорности, је мотивисана законским прописима (принудом), а делом и жељом да се у тржишним односима послује поштено и фер у складу са моралним принципима. На врху пирамиде друштвене одговорности је филантропска одговорност која значи помоћ предузећа осталим активностима друштва – образовање, уметност, култура, итд.

Значај друштвених критеријума у процесу вредновања производа на тржишту и повећање транспарентности деловања предузећа, брзим ширењем информација путем Интернета, сателитске и кабловске телевизије, доводе до преиспитивања економске одговорности и њеног уклађивања са укупном одговорношћу предузећа према друштву. Ширење концепта друштвене одговорности у свакодневним активностима предузећа је процес који примењује све већи број предузећа. Истраживања показују да су донације успешних компанија непрофитним организацијама значајне: General Motor's 2,7% неопорезованог профита, Target's 3,6%, General Mills's 3,2 %, а Hospital Corporation 43,3% (Berner, 2005: 68-76). Поред донација, корпоративна друштвена одговорност обухвата различите волонтерске активности, учешће у културним и образовним пројектима, заштиту околине (Bruch, Walter, 2005: 49). Лидери успешних компанија овакве активности сматрају важним сегментом пословања и извором за стварање вредности за све учеснике у ланцу профита. И поред раста ових активности, постојећи напори су и даље испод захтева потрошача и остале јавности. Разлози су двојаки. Прво, економска одговорност може бити у колизији са друштвеном одговорношћу и друго, ове активности су изоловане и, још увек, нису усаглашене са стратегијским циљевима предузећа.

Утицај друштвене одговорности на вредност

Усаглашавање економске и друштвене одговорности резултира стварањем друштвено одговорних пословних модела. Такве моделе карактерише интегрисани приступ у грађењу конкурентске предности. Примена концепта холистичког маркетинга је важан део таквог приступа који наглашава међузависност окружења и маркетинг активности и сагледава њихове импликације на друге субјекте и друштво у целини. Компоненте холистичког маркетинга су: интерни маркетинг, интегрисани маркетинг, друштвено одговорни маркетинг и маркетинг односа (Kotler, Keller, 2006: 18). Усаглашавањем маркетинг циљева са циљевима друштва настаје узрочно-последични маркетинг који повезује доприносе компаније са циљем од општег добра

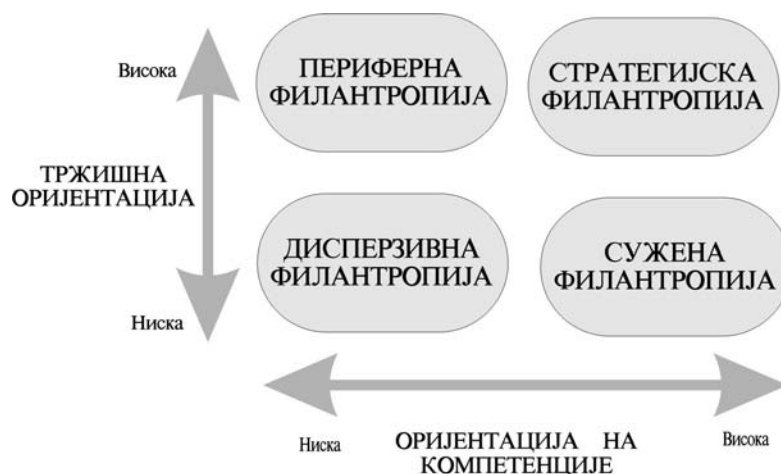
са купцима који директно или индиректно учествују у трансакцијама компаније које доносе приходе (Varadarajan, Menon, 1988: 58-74). Такав маркетинг приступ има барем један циљ који није економски и који је повезан са благостањем друштва и коришћењем ресурса компаније и/или њених партнера (Drumwright, 1996: 71-87).

Одговорно понашање предузећа резултат је моралне обавезе менаџмента, али и тежње за одрживим развојем, добијањем тзв. лиценце за рад и увећањем репутације. Морална обавеза подразумева понашање предузећа као доброг грађанина које подразумева широк спектар различитих активности: објективно финансијско извештавање, поштовање закона, подржавање кључних друштвених активности и пројеката, итд. Такве активности доприносе одрживом развоју једног друштва јер се садашње потребе стављају у функцију потреба будућих генерација. Овај принцип значи балансирање економских перформанси са друштвеним перформансама и перформансама окружења и замену краткорочног понашања дугорочним. Тако, на пример, компанија DuPont интензивно улаже у пројекат уштеде енергије, McDonald's побољшава еколошки имиџ повећањем инвестирања у рециклирану амбалажу својих производа, а аутомобилске компаније све више производе тзв. "чистије" аутомобиле (www.rand.org/scitech/stpi). Такво понашање значи добијање тзв. лиценце за рад, од владе, заједнице и других стејкхолдера. Стварање препознатљивог имиџа је важан разлог за друштвено ангажовање предузећа јер оно доприноси повећању вредности марке и целокупног предузећа.

Интегрисање друштвених принципа са економским није једноставан задатак, с обзиром на то да су правила понашања – писана и неписана, везана за одређена друштва и да се временом мењају у складу са променом друштвене климе и система вредности. Да би била успешна у својим друштвеним иницијативама, предузећа морају предвидети и на одговарајући начин реаговати на промене друштвених перцепција одређених проблема. Могуће је реактивно и проактивно реаговање. Истраживања су показала да проактивне друштвене иницијативе потрошачи много више вреднују и одговарају на њих од реактивног реаговања предузећа на одређене негативне догађаје (Andersen, 2002: 46-53). Као резултат таквих перцепција, потрошачи формирају позитивне ставове и награђују компанију куповином и добрим интенцијама будућих куповина. Дугорочна лојалност потрошача позитивно утиче на задовољство и лојалност запослених и унапређење пословних перформанси. Нека истраживања су показала да друштвене активности предузећа преко сатисфакције потрошача повећавају тржишну вредност предузећа и конкурентску способност (Luo, Vxattacharua, 2006: 1-18).

Колизија између економских циљева предузећа и његових друштвених обавеза за последицу има неадекватну селекцију и из-

бор друштвених активности. Ефекти изостају због дифузности и не-фокусираности друштвених програма предузећа, а нису ретке ситуације да јавност није упозната са таквим ангажовањем што изазва супротан ефекат од очекиваних и предузећа не успевају да креирају жељени имиџ (Kotler, Keler, 2005: 708). Конвергенцију економских и друштвених користи мора заменити усаглашавање и кохезивна стратегија која интегрише обе активности у циљу остварења профита (Porter, Kramer, 2002: 59). Таква стратегија полази од тржишне оријентације и оријентације на компетенције предузећа (слика 1, Bruch, Walter, 2005: 51). Веће наглашавање тржишне оријентације значи стављање потреба стејкхолдера у центар пословних и друштвених активности, а не стварне друштвене исходе филантропских активности. Наглашавање друге оријентације значи фокусирање на интерне способности предузећа. У зависности од тога да ли компаније комбинују ове оријентације или се искључиво оријентишу на поједине, постоје четири типа корпоративне филантропије: периферна, сужена, дисперзивна и стратегијска.



Слика 1. Врсте корпоративне филантропије

Периферна филантропија у избору портфолиа активности полази од екстерних захтева и очекивања стејкхолдера. Филантропија се у оваквом приступу посматра као могућност бољег стратегијског позиционирања, јер се преко изабраних активности стварају позитивни ставови јавности и потрошача, што води стимулсању тражње за њеним производима и услугама, сатисфакцији потрошача и запослених и тржишном угледу. Због неусаглашености друштвеног деловања предузећа са ресурсима и потенцијалима предузећа, ова солуција није одржива на дуги рок. Неадекватна селекција друштвених

проблема и неусклађеност са осталим активностима предузећа често доводе до неоправданих инвестиција које представљају финансијски терет за предузеће. Пример компаније Tatta Steel, индијског произвођача челика, то потврђује. Компанија се фокусирала на заштиту права радника и побољшање услова рада (радно време, бесплатне здравствене услуге, дечије додатке, пензије) (Bruch, Walter, 2005: 51). Обим и свеобухватност ових активности, је, временом представљало оптерећење за компанију и сметњу даљем развоју. Редуковањем свог социјалног програма и смањењем радне снаге, компанија је успела да одржи финансијску позицију.

Друга крајност у избору типа филантропских активности је ослањање на компетенције компаније и успостављање синергије између суштинских компетенција и филантропских активности. Ради се о тзв. суженој филантропији која занемарује потребе и очекивања екстерних група. Услед неконтролисаног трошења ресурса, ова опција може довести до смањења интерне ефикасности, а на дужи рок до ограничавања компетенција. Ова опција може бити погодна код хитних и непредвиђених ситуација и околности, јер дугорочно занемаривање очекивања кључних група јавности доводи до супротног ефекта. Много је случајева у пракси који то потврђују. Тако, на пример, пропагандне активности компаније Philip Morris усмерене на добротворне активности, нису дале очекиване резултате јер су изазивале скептицизам јавности због негативног корпоративног имиџа (Dwane, 2002: 77-87).

Дисперзивну филантропију карактерише одсуство стратегијског управљања филантропским активностима што за последицу има фокусирање на много пројеката и занемаривање кључних. Резултати такве опције су углавном мали ефекти и за компанију и кориснике активности. Одређени ефекти су могући у специфичним ситуацијама као што су реаговање на ситуације кризе и природних катастрофа.

Стратегијска филантропија је најефективнији приступ филантропским активностима јер интегрише интерну и екстерну перспективу. Филантропски напори су усклађени са суштином компетенција предузећа и захтевима кључних стејкхолдера. Избор друштвених активности омогућава континуирано учење и коришћење кључних компетенција предузећа у новим пословним подручјима. Створени корпоративни идентитет резултат је усаглашавања друштвених програма са мисијом и визијом компаније. Образовни програм компаније IBM је репрезентативан пример стратегијске филантропије (Reagse, Dox, 2005: 37). Програм је покренут пре једне деценије с циљем да побољша школски систем и спровођење реформе образовања. Донације предузећа обухватају већим делом услуге консалтинга и истраживања, техничку опрему, а мањим делом новчану помоћ школама. Резултати су: повећање информатичког образовања ученика,

технолошко учење, трансфер вештина и развој нових технологија, олакшана комуникација. Оваква филантропска иницијатива за последицу има препознатљивост и углед компаније и значајне комерцијалне ефекте.

Усаглашавање одговорног понашања са корпоративном мисијом и стратегијом води тзв. друштвеном учењу које позитивно утиче на одрживи развој и квалитет живота. Тако на пример, компанија Hewlett-Packard је прошла три фазе еколошке одрживости у последњих двадесет година. Осамдесетих година прошлог века пажња Компаније била је усмерена на контролу и спречавање загађења. Акцента је био на смањену штетних утицаја постојећих производних процеса. Деведесетих година фокус је померен на управљање производом које је имало за циљ не само глобално усаглашавање са прописима, већ и адекватно управљање упитима клијената и одговарајуће информисање, програме за враћање производа, еколошку амбалажу и анализу животног века у процесима развоја производа. Данас се одрживост односи на развој технологија које имају позитиван утицај на еколошке и друштвене изазове. Како би била еколошки лидер у 21. веку компанија HP интегрише еколошку одрживост у своју визију, мисију и стратегије. (Preston, 2001: 26-36)

Ангажовање у друштвеним активностима је изазов за многе компаније у циљу постизања максимума друштвених користи са лимитираним ресурсима. Дилема савременог менаџмента, није да ли се ангажовати у друштвеним активностима, већ како то урадити. Ове активности су у распону "малог ангажовања", као што су новчане помоћи разним друштвеним активностима, догађајима и појединцима и "високог ангажовања", које је интегрални део пословног модела компаније. Треба постићи баланс између профита и друштвених циљева и обезбедити најбољу комбинацију друштвеног и стратегијског деловања компаније. Дугорочан фокус у усаглашавању економских и друштвених циљева и идентификовању кључних компетенција фирме за подржавање важних друштвених активности смањује конвергенцију између економских и друштвених користи и максимира укупну вредност.

Интегрисање посла и друштвених потреба је више од интенција и чврстог лидерства. То захтева развијање корпоративне културе и климе, промену организационог дизајна предузећа, нове односе, мотивацију и подстрек. Одговорност корпоративне филантропије треба да буде повезан са системом менаџерске одговорности у компанији (Bruch, 2005: 55). Да би произвела финансијске ефекте, питања стратегијске корпоративне филантропије морају постати одговорност топ менаџмента. Друштвено деловање топ менаџери сматрају интегралним делом своје извршне улоге, које је мотивисано самоинтересом, алтруизмом, стратегијским предностима и политичким ко-

ристима. У тежњи да створе добре организационе претпоставке за ефикасно обављање друштвених активности, компаније имају различита решења. Неке компаније у комплексан процес идентификовања и одређивања приоритета друштвених потреба, ангажују оперативни менаџмент, док друге установљавају функцију сениор менаџмента. Илустративан је пример компаније Хегох и њен програм за управљање рециклирањем који користи изнајмљене апарате за фотокопирање као изворе висококвалитетних, а јефтиних делова и компоненти за нове апарате. Добро разрађен поступак којим се преузимају изнајмљени апарати за фотокопирање у комбинацији са софистицираним процесом поновне производње, омогућава да компоненте буду прилагођене, тестиране и поново уграђене у нове апарате. Хегох процењује да програм доноси уштеду у сировинама, радној снази и збрињавању отпада у распону од 300 до 400 милиона евра. Хегох је производе у употреби дефинисао као активу компаније и на тај начин додаје вредност и смањује трошкове. Својим клијентима, који унајмљују производе, може стално дограђивати апарате са најсавременијом опремом што доприноси врхунској функционалности уз минимални негативни утицај на окружење и животну средину (www2.xerox.com/downloads/ehs2000pdf)

Развијање друштвене одговорности предузећа

Развијање друштвено одговорног понашања предузећа које је у функцији унапређења конкурентске предности подразумева интегрисање друштвене перспективе унутар кључног оквира конкурентности и пословне стратегије (Станковић, Ђукић, 2006: 407-408). Водећи принцип је увећање заједничке вредности, односно вредности и за предузеће и друштво. Његово имплементирање значи примену пет секундарних принципа (Porter, Kramer, 2006: 84; Pearce, Dox, 2005: 33-36).

Први принцип се односи на идентификовање круцијалних друштвених изазова у циљу дугорочног деловања. Веома је важно извршити селекцију изазова и развијати компетенције које су неопходне за реаговање и инвестирање компаније. Циљ је максимизирати користи од доприноса друштву и преношење кључних способности у кључне пословне процесе (други принцип – "шта радимо"). То увећава репутацију и вредност компаније у очима јавности. Трећи принцип се односи на усаглашавање стратегијских циљева предузећа и селекованих друштвених иницијатива, посебно оних које су у функцији остварења ширих друштвених интереса потенцираних од организација за заштиту потрошача и непрофитних и других јавних организација. Овакав стратегијски фокус даје најбоље ефекте. При томе треба имати у виду активности Владе и пројекте које она подржава, јер то може значити ослобађање од разних обавеза и повећање укупног успеха (четврти принцип). Пети принцип подразумева вредновање

укупних користи свих пројеката које подржава предузеће. Вредновање треба да укључи и испоручене друштвене користи и ефекте репутације који заједно унапређују конкурентску позицију на тржишту.

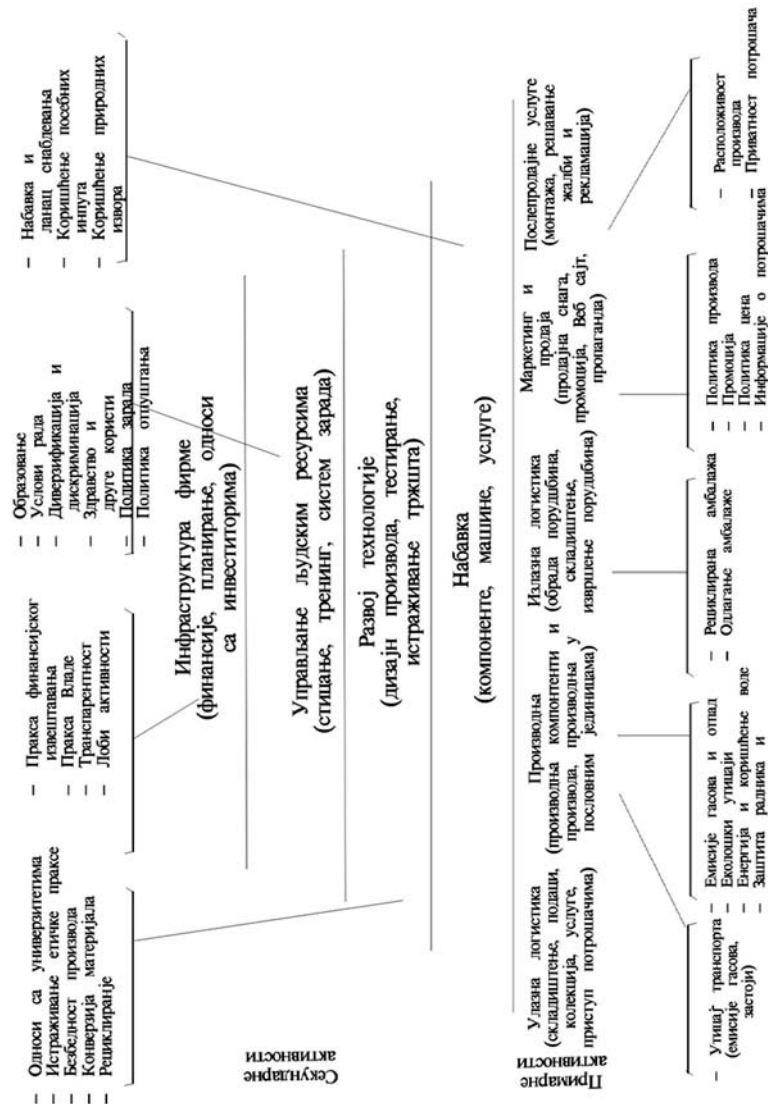
Приступ развијању друштвеног понашања предузећа који полази од наведених принципа и ограничења одговорног понашања организација, подразумева вишефазни процес (Фигар, 2005: 42-43; Porter, Kramer, 2002: 67-68).

У првој фази је неопходно истражити конкурентски контекст на кључним тржиштима који може ограничавајуће деловати на инвестирање у друштвене активности и јачање способности предузећа. На првом месту, мора се идентификовати подручје преклапања активности предузећа и активности друштва. Веза *унутра-споља* односи се на утицај пословних активности на друштво. Теоријски гледано, свака активност ланца вредности на утиче на окружење у коме послује (слика 2, Porter, Kramer, 87). Ради се о позитивним и негативним утицајима који имају различите последице у зависности од конкретног друштва и његових стандарда. С друге стране, постоји веза *споља-унутра* која се односи на различите утицаје друштва на предузеће. За пословање предузећа је од суштинског значаја конкурентски амбијент кога обликује конкретно друштво и који стимулативно или ограничавајуће делује на спровођење стратегије. Здравни услови конкурисања и дефинисана правила понашања подстичу јачање постојећих и стварање нових конкурентских способности, што користи и предузећима и друштву.

Идентификовање лимитирајућих фактора продуктивности, иновативности, раста и конкурентности предузећа је кључно за усмеравање пажње на оне факторе који имају негативан утицај на успех комбиноване конкурентске стратегије. Посебно је важно дефинисати друштвена питања где су компетенције предузећа веће за креирање супериорне заједничке вредности и остварење пројектованих циљева. На пример, полазећи од циљних потрошача, напори компаније Авон су усмерени на побољшање здравља жена што омогућава креирање додатне користи за потрошаче и само предузеће (Zadek, 2004: 66).

Преиспитивање постојећег портфолиа активности у циљу усаглашавања са друштвеним критеријумима је предмет друге фазе. Илустративни су примери компанија које су због нарушеног угледа у јавности биле принуђене да стратегијски реагују. Тако, на пример, Wall-Mart је након оптужби за монополско понашање и полну дискриминацију отпочео активну кампању за побољшање имиџа (Dalton, 2004: 24). Након фијаска са Fireston-ом, менаџмент компаније Форд се у циљу побољшања финансијских перформанси и враћања поверења акционара интензивније ангажовао на производњи аутомобила са алтернативним изворима горива. То је сагласно са изјавом Billa Forda, унука оснивача компаније: "Добра компаније испоручује су-

периорне производе и услуге, а јака компанија има водећу позицију на тржишту" (Ferrell и други, 2001: 341-347). Портфолио таквих активности треба да мотивише компанију да се понаша као добар грађанин и гради *goudwill* унутар постојећег конкурентског контекста.



Слика 2. Друштвени утицаји на ланац вредности

У избору друштвеног проблема на који ће се усредсредити, предузећа полазе од портфолија активности и актуелних друштвених дешавања. Циљ је одабир сета питања и проблема чије решавање увећава заједничку вредност. Према важности и утицају на конкрет-

но предузеће, друштvene проблеме можемо сврстати у три групе. Генерички друштвени проблеми су од суштинске важности за једно друштво, али њихово решавање неће значајно повећати конкурентску предност предузећа. У другу групу спадају различита друштвена дешавања која значајно делују на процес стварања вредности предузећа. Друштvene димензије конкурентског контекста обухватају факторе екстерног окружења чији су утицаји на конкурентску способност предузећа изузетно велики.

Унутар сваке од наведених категорија налазе се проблеми чији је значај и утицај на предузеће различит. Неки друштвени проблеми су важнији за једне компаније. Тако, на пример, технолошки развој, генетски инжењеринг, биотехнологија су лимитирајући фактори развоја за предузећа фармацеутске индустрије и произвођаче медицинске опреме, а рестриктивни законски прописи о заштити животне средине аутомобилских компанија. Рангирање друштвених проблема по важности смањује губитке и доприноси повећању заједничких ефеката.

Генерички друштвени утицаји	Друштвени утицаји на ланац вредности	Друштvene димензије конкурентског контекста
Добар грађанин	Смањити штете од активности ланца вредности	Стратегијска филантропија усклађује способности конкурентском контексту
Респонзивна филантропија	Трансформисање активности ланца вредности у складу са користима друштва	Стратегијска филантропија

Слика 3. Стратегијски приступ друштвеним активностима

Процена постојећих и потенцијалних корпоративних иницијатива и њиховог доприноса процесу креирања укупне вредности је важна фаза процеса развијања друштвеног одговорног понашања предузећа. Циљ је избор комбиноване стратегије чија примена креира супериорнију вредност од конкурената. При томе, треба водити рачуна да усмеравање ресурса и способности мора бити део укупног стратегијског реаговања. Такво реаговање подразумева интегрисање

пословних и друштвених активности и комбиновање веза *унутра-споља* и *споља-унутра*. Овакав приступ значи циљно фокусиране, проактивне и интегрисане друштвене иницијативе усклађене са кључном стратегијом. Стратегијска друштвена одговорност је изразито селективна у избору проблема чије су могућности за диференцирање и стварну конкурентску предност веће, док је респонзивно реаговање предузећа тренутни одговор на актуелна дешавања и проблеме у друштву (слика 3, Porter, Kramer, 2006: 89). Дobar пример су донације компанија IBM, General Electric и Cisco школама и универзитетима. Активно учешће менаџера и запослених у тим пројектима је значајно повећало репутацију и углед ових компанија у јавности.

У наредној фази треба размотрити могућност заједничког друштвеног деловања и реализовања важних пројеката повезивањем и сарадњом са другим предузећима. Заједнички пројекти унутар кластера или стратегијских партнерстава су много ефикаснији од самосталних напора. Континуирано праћење и евалуација резултата је кључна фаза у процесу развијања стратегијског друштвеног деловања компаније. Мониторинг је есенцијалан за континуирана побољшања и постизање бољих ефеката у процесу имплементације комбиноване стратегије. Дугорочни ефекти омогућавају јединствени имидж и раст компаније.

Закључак

Друштвено одговорни пословни модели компанија постају императив опстанка и развоја предузећа. Избор друштвених проблема и фокусирање напора предузећа на њих често не даје жељене ефекте. Ефективност друштвених програма, зависи од препознавања његовог значаја и важности, интегрисања у пословну стратегију и повезивања имплементације са системом менаџерске одговорности у предузећу. Подршка топ менаџмента предузећа је круцијална за успех друштвених иницијатива и увећавање заједничке вредности.

Литература

- Милисављевић, М., *Савремени стратегијски менаџмент*, Институт економских наука, Београд, 2002
- Andersen, A.R., *Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace*, Journal of Public Policy and Marketing, 21. No. 1., 2002.
- Dalton, M., *Troubles of Wal-Mart*, Women's Wear Daily, 2004, No. 118.
- Becker-Olsen, L. K., Cudmore, A.B., Hill, P. R., *The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior*, Journal of Business Research, 59, 2006, str. 46-53.
- Berner, R., *Smarter Corporate Giving*, Business Week, November, 28, str. 68-76.
- Bruch, H., Walter, F., *The Key to Rethinking Corporate Philanthropy*, Sloan Management Review, Fall, 2005, str. 49-55.

- Drumwright, M., *Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria*, Journal of Marketing, Vol. 60, October, 1996, str. 71-87.
- Dwane, H. D., *Associating the Corporation with a Charitable Event Through Sponsorship: Measuring the Effects on Corporate Community Relation*, Journal of Advertising, Winter, 2002, str. 77-87.
- Ferrell, O.C., Hartline, D. M., Lucas, Jr. H.G., *Marketing Strategy*, South-Western, Thomson Learning, 2001.
- Фигар, Н., *Технике управљања друштвеном одговорношћу предузећа*, Пословна политика, Октобар, 2005.
- Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing management*, 12 izdanje, a Status, Beograd, 2006.
- Xueming, L., Bhattacharya, C.B., *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*, Journal of Marketing, Vol. 70, October, 2006, str. 1-18.
- Pearce, A. J., Doh, P. J., *The High Impact of Collaborative Social Initiatives*, Sloan Management Review, Spring, 2005.
- Preston, L., *Sustainability at Hewlett-Packard from Theory to Practice*, California Management Review, Spring, 2002. pp. 26-36
(www2.xerox.com/downloads/ehs2000pdf)
- Porter, E. M., Kramer, R., Mark, *Strategy&Society*, Harvard Business Review, December, 2006.
- Porter, E. M., Kramer, R. M., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, 2002.
- Smith, C., *The New Corporate Philanthropy*, Harvard Business Review, 72. No.3, 1994.
- Станковић, Љ., Ђукић, С., *Унапређење конкурентске предности јачањем друштвене одговорности предузећа*, Економске теме, 1-2/2006.
- Wilkie, L. W., Moore, S. E., *Marketing's Contributions to Society*, Journal of Marketing, Vol. 63. Special Issue, 1999.
- Zadek, S., *The Path to Corporate Responsibility*, Harvard Business Review, 2004.

Ljiljana Stanković, Slađana Đukić, Niš

SOCIAL RESPONSIBILITY OF ENTERPRISE – THE BASIS FOR VALUE CREATION

Summary

In global environment business success of enterprises depends on their capability to understand the importance of their total responsibility (economic, legal, ethics, and philanthropic) and use it as a source of competitive advantage. Superior business performance and contribution to social welfare are often in collision, which causes the behaviour of enterprise that could be qualified as irresponsible, taking into consideration the long-term social interests. An active role of enterprise in developing better and more qualitative life has become decisive for taking attitude of customers and key interest groups. Social responsibility has become one of the most important elements of corporate image and business success and it is not a matter of choice. Reputation as the result of responsible behaviour has become the worth property of

enterprise that is not easy to copy. The favorable reputation could be transformed to value added which significantly contributes to improving credibility of enterprise and its products and services. The research in the paper is directed to social responsibility as the significant source of competitive advantage of enterprise and to harmonization of social arrangement and corporate mission and strategy. The strategic approach which integrates business and social activities increases competitive advantage and market value of firm, simultaneously creating the benefits for social community.

Key Words: Social Responsibility, Competitive Advantage, Strategy, Mutual Value