

STRATEGIJE KORPORATIVANE SOCIJALNE ODGOVORNOSTI

THE STRATEGIES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Dr Momčilo Poljić*

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko

APSTRAKT

Moderno doba stavlja imperativ preduzeću da posluje sa i u skladu sa drugim preduzećima na tržištu. Želje i potrebe društva i važnost obavljanja posla na društveno prihvatljiv način je veoma bitno uzeti u razmatranje prilikom određivanja poslovne strategije. Kompanije treba da nastoje ne samo proizvoditi odlične proizvode i usluge i zadovoljiti potrebe potrošača, već moraju biti svjesne i svoje povezanosti sa okruženjem i društvenom zajednicom.

Korporativna socijalna odgovornost se sastoji od nekoliko važnih komponenti. Kompanija ima ekonomsku odgovornost u smislu da mora maksimizirati profit za akcionare. Kompanija, takođe, ima legalnu odgovornost da posluje prema pravilima i regulativama koje propisuje društvena zajednica. Pored zakonskih i ekonomskih obaveza postoji i socijalna odgovornost. Kompanije moraju poslovati na zakonom određen i moralan način. Korporativna socijalna odgovornost zahtijeva i raznovrsne socijalne angažmane kao što su doniranje novca i pomoć humanitarnim organizacijama, zajednici i okruženju.

Cljučne riječi: Korporativna socijalna odgovornost, korporativna filantropija, socijalni aktivizam, konkurentna prednost

ABSTRACT

Modern era puts an imperative to the company to match their own activities with other companies in the market. The wishes and needs of society and the importance of doing business in a socially acceptable way is very important to take into consideration when determining the business strategy. Companies must not only produce excellent products and services to meet the needs of consumers, but they must be aware of their relationship with the environment and the community.

Corporate social responsibility consists of several important components. The company has an economic responsibility in the sense that it must maximize profits for shareholders. Also, the company has a legal responsibility to operate according to the rules and regulations prescribed by the community. Apart from the legal and economic obligation there is a social responsibility as well. Companies must follow legal and moral principles. Corporate social responsibility requires a variety of social engagements such as donating money and assisting humanitarian aid organizations, community and environment.

Keywords: corporate social responsibility, corporate philanthropy, social activism, competitive advantage

UVOD

Šta je tačno korporativna socijalna odgovornost? Da li je to korporativna filantropija? Da li je to pomaganje lokalnoj zajednici? Da li je to pomaganje zemljama trećeg svijeta? Odgovor je da su sve ovo primjeri sprovođenja strategije korporativne socijalne odgovornosti. Korporativna socijalna odgovornost predstavlja sve stvari koje kompanija može uraditi da bi bila dobar i odgovoran „građanin“ svjetske zajednice i ona uključuje sve prethodno navedeno, kao i skup dodatnih strategijskih izbora da bi se osiguralo da kompanija na potpun način učestvuje kao član zajednice. Korporativna socijalna odgovornost predstavlja sklonost kompanije da se ponaša na socijalno odgovoran način da bi zaštitila i podstakla razne stejkholdere, zajednicu u kojoj radi, okoliš koji je okružuje i društvo u cjelini.

Predmet ovog rada predstavljaju dvije strategije korporativne socijalne odgovornosti koje se sve češće, ali u još uvijek malom obimu, primjenjuju u praksi. To su korporativna filantropija i socijalni aktivizam. Cilj ovog rada je sistematizacija ove vrlo aktuelne oblasti u poslovanju svjetskih kompanija.

* momcilo.poljic.efb@gmail.com

KORPORATIVNA FILANTROPIJA

Korporativna filantropija jednostavno predstavlja odnos između kompanije i društva. Dok veliki broj kompanija osjeća potrebu da treba da doniraja pomoć humanitarnim organizacijama, većina ih ne zna kako da to uradi na pravi način. Pretpostavlja se da je ono što se smatra strategijskom filantropijom, često više oportunistički nego strategijski usmjereno. Filantropija ima sličnosti sa odnosima sa javnošću ili propagandom koja je usmjerena na stvaranje boljeg imidža kompanije objavljivanjem njegovog imena u marketingu humanitarnih organizacija ili sponzorstvima humanitarnih događaja. Postavlja se pitanje da li kompanije uopšte trebaju razmatrati davanje u dobrotvorne svrhe. Problem koji se javlja prilikom dobrotvornih aktivnosti određene kompanije je u tome što se taj humanitarni rad često tumači kao aktivnost iz koje kompanija želi izvući neku korist. Potrebno je da se ta davanja povežu sa zvučnim socijalnim i poslovnim ciljevima. Porter i Kramer predlažu da se dobrotvorno davanje može iskoristiti da se poboljša kompetitivni kontekst koji podrazumijeva kvalitet poslovnog okruženja na lokacijama na kojima kompanija posluje [Porter, M., Kramer, M., 2002, p.56]. Oni takođe predlažu da se filantropija može iskoristiti da se spoje socijalni i ekonomski ciljevi, što bi dozvolilo kompaniji da daje novac, kao i da izjednači veze i mogućnosti u aktivnom podržavanju dobrotvornih organizacija. Da bi se ovo postiglo, moraju se napraviti promjene u načinu na koji poslovanje pristupa dobrotvornom davanju. Kompanija mora da preispita gdje će i kako trošiti svoj novac.

Prvi zahtjev je da se izaberu najbolji korisnici humanitarnih donacija. Ko će imati najviše koristi od ovih donacija? Da li misija kompanije u skladu sa segmentom društva na koji je humanitarna akcija usmjerena? Ovo su važna pitanja na koja se mora odgovoriti prije nego što se pokuša bilo šta drugo. Drugi korak prati signaliziranje i privlačenje pažnje drugih donatora kako bi se povećao ukupan broj donacija kao i efektivnije privukla zainteresovanost javnosti. Treći korak uključuje poboljšanje preformansi primaoca donacije, što neće samo donijeti korist zajednici već će i povećati uticaj doniranog novca. Ovo vodi četvrtom koraku, a to je poboljšanje znanja i prakse.

Druga varijanta dobrotvornih davanja je marketing s povodom (*cause-related marketing*). Marketing s povodom uključuje povezivanje kompanija i određene dobrotvorne organizacije u vezi nekog povoda. Postoje dva načina na koja se ovo može uraditi: kompanija može napraviti bezuslovne donacije na redovnoj osnovi povodom nekog dobrotvornog povoda ili događaja ili može povezati svoje donacije sa kupovnim ponašanjem potrošača.

Ako je kompanija zainteresovana za dobrotvorne donacije, mora uzeti u obzir da postoje razne teškoće povezane sa donacijama [Endacott, R.W, 2004, p183]. Jedna od njih je da povodi donacija mogu dovesti do promjene preferenci potrošača u vezi proizvoda i usluga. Ono što je danas interesantan povod za donaciju, već sutra može izgubiti smisao za potrošače, tako da kompanija koja donira mora pažljivo pratiti interese potrošača da bi provjerila da li su se njihova osjećanja promijenila prema određenom povodu za donaciju. Značajni događaji kao što su uragani, oluje, teroristički napadi i druge katastrofe mogu podijeliti interese potrošača i natjerati kompaniju da prebaci svoj fokus na druge humanitarne organizacije. Izbor povoda donacije se mora pažljivo izabrati, s obzirom da povod donacije mora biti razuman za potrošače i imati logičnu vezu sa brendom kompanije. Konačno, za multinacionalne kompanije, postoji malo globalnih dobrotvornih organizacija, ali postoji mnogo globalnih povoda za donaciju, tako da multinacionalne kompanije moraju pažljivo birati i shvatiti da potrošači u različitim državama imaju različite poglede na istu dobrotvornu organizaciju ili povod.

Menadžeri bi trebali pratiti četiri ključne smjernice kada razmatraju filantropske aktivnosti:

1. Menadžeri moraju biti oprezni prilikom bilo kakvih filantropskih troškova koji imaju nejasne vrijednosti ili metode za određivanje cijene.
2. Menadžeri nikad ne smiju potcijeniti ili precijeniti koristi koje reputacija kompanije može dobiti prilikom filantropskih troškova.
3. Menadžeri moraju shvatiti da čak i za velike korporacije moraju biti postavljeni jasni limiti za filantropske troškove.
4. Menadžeri moraju odrediti da li se filantropske aktivnosti koje se razmatraju protivne individualnim izborima stejkholdera [Craig, M.S., Ryan, T., 2007, p. 29].

Doniranje ili usklađivanje poslovanja sa dobrotvornim organizacijama možda danas više nije dovoljno. Druga mogućnost uključuje fokusiranje na poboljšanje okruženja. Ovo sigurno može imati socijalne posledice, ali

primarni fokus je na poboljšanju okruženja. Strategijski, ovo može biti bolji izbor za kompanije koje su na primjer, bile kritikovane zbog zagađenja okoline ili sječe šuma.

SOCIJALNI AKTIVIZAM I UKLJUČENJE ZAJEDNICE

Jedna važna vrsta aktivnosti unutar korporativne socijalne odgovornosti je preuzimanje aktivističke uloge u pokušaju da se popravi zajednica u kojoj kompanija posluje. Socijalni aktivizam uključuje akcije preduzete od strane kompanije, pojedinaca ili grupa koje za cilj imaju poboljšanje kvaliteta života za sve stanovnike. Iz perspektive strategije kompanije, ovo često uključuje proaktivnu ulogu u poboljšanju zajednice u kojoj kompanija posluje. Mnoge kompanije danas pokušavaju da steknu imidž dobrog stanovnika zajednice. Velika suma finansijskih sredstava se investira u projekte razvoja zajednice. Ovi projekti se kreću od lokalno fokusiranog obrazovanja i obuke omladine i odraslih za poboljšanje njihovog radnog potencijala, do globalnih projekata koji uključuju pomoć zemljama u razvoju. Ovo je svakako odraz značaja promjene fokusa sa akcionara na stejkholdere.

U današnje vrijeme partnerski odnosi sa nevladinim organizacijama postaju od sve veće važnosti. Nevladine organizacije su organizovane oko zajedničkih vrijednosti, principa ili uvjerenja [Debora, S., Lane, L., 2003, p.78]. One su aktivističke organizacije koje rade zbog određenih interesa. Primjeri takvih organizacija su Greenpeace, Earthwatch i PETA. Ove organizacije mogu donijeti veliki pritisak na određene kompanije. Kada se suoče sa pritiskom nevladinih organizacija, kompanije imaju tri strategijske opcije:

1. Usvajanje
2. Kapitulaciju
3. Otpor.

Pojedine kompanije postaju proaktivne i razvijaju dijalog sa nevladinim organizacijama što može dovesti do partnerskih odnosa, dok druge kompanije podliježu pritisku ili nastavljaju da se bore. Cijena otpora može biti velika u smislu finansijskih troškova, kao i potencijalnog slabljenja imidža kompanije.

Ključ uspjeha proaktivnog partnerstva je razumijevanje šta svaka strana želi da dobije od partnerstva i uviđanje načina na koji se to može ostvariti. Novi socijalni projekti se značajno udaljavaju od prethodnih projekata u zajednicama koji su često bili sprovedeni iz oportunističkih razloga. Današnje korporativne inicijative su veoma usko povezane sa ključnim kompetencijama i dugoročnim korporativnim strategijama. Ove inicijative predstavljaju značajan zaokret od izolovanih filantropskih donacija bez građenja suštinskih vrijednosti, korporativnih prednosti i dugoročnih strategija. Ono što efektivne kompanije danas uviđaju je da ulaganja u razvoj zajednice stvaraju veliko povjerenje društva, goodwill i partnerstva koja zauzvrat vode do jače lokalne ekonomije, a samim tim i veće profitabilnosti kompanije.

Jedno istraživanje [Hess, D. i drugi, 2002, p.110] velikih kompanija je pokazalo da veliki broj uspješnih korporativnih socijalnih inicijativa imaju zajedničke tri stvari:

1. Sve su bile povezane sa suštinskim vrijednostima kompanija koje su uključene
2. Bile su napravljene na osnovu izvornih kompetencija kompanije, i
3. Korporativne strategijske inicijative su bile sistematski pregledane, ocijenjene i redovno izvještavane svim relevantnim stejkholderima.

Ovo predstavlja promjenu jer se akcionari kompanije više ne stavljaju na prvo mjesto, već su sada stejkholderi (zajednica, zaposleni, dobavljači) od primarnog značaja za kompaniju. Ova promjena je pokrenuta uticajem dva faktora:

1. Konkurentska prednost (uključenje u zajednicu i stečeni pozitivan imidž stvara novi izvor konkurentске prednosti koji je teži za imitiranje)
2. Novo moralno tržište (kompanije se moraju čvrsto držati moralnih očekivanja i standarda koje im postavljaju stejkholderi)

Kompanije koja kreiraju korporativne socijalne inicijative moraju biti svjesne mogućih kritika sa kojima se mogu susresti. Akcionari mogu pokazati zabrinutost za troškove koji su nerazdvojivi od socijalnih inicijativa koje kompanija sprovodi jer im to može smanjiti isplatu dividendi. Čak i neki od stejkholdera kompanije mogu biti zabrinuti zbog određenih akcija koje se preduzimaju. Oni mogu biti zabrinuti da će socijalne inicijative

otežati rasuđivanje o stvarima kao što je reakcija potrošača na preduzete inicijative, kao i stvarna priroda očekivanog uticaja na tržište.

Postoje četiri kritična prijedloga za kompanije koja pristupaju korporativnim socijalnim inicijativama:

1. Kompanija mora povezati socijalnu inicijativu sa svojom misijom i suštinskim vrijednostima, a top menadžment mora biti uključen u razvoj, implementaciju i kontrolu programa socijalne inicijative.
2. Menadžment kompanije mora biti usklađen sa zahtjevima tržišta u vezi sa društvenom odgovornošću kako ne bi došlo do otuđenja ili gubitka reputacije.
3. Korporativna socijalna inicijativa mora biti direktno povezana sa osnovnim sposobnostima i primarnim resursima kompanije.
4. Kompanija mora postaviti set jasnih ciljeva za programe socijalne inicijative i mora posjedovati specifične mehanizme za mjerenje uspjeha ovih programa [Hess, D. i drugi, 2002, p.25].

Uspjeh socijalnih inicijativa se mjeri preko socijalnih audita i ispitivanja. Postoji velika potreba za socijalnim ispitivanjem, obračunom i izvještavanjem. Ovo je neophodno iz tog razloga što mora postojati neki način za mjerenje uspjeha u smislu socijalnog učinka kompanije koji bi mogao da se efektivno prezentuje stejkholderima. Napredak u socijalnim izvještajima se vidi u osnivanju Globalne izvještajne inicijative i Instituta socijalne i etičke odgovornosti. Ove vrste inicijativa će pomoći kompanijama da bolje prezentuju svoj uspjeh važnim stejkholderima.

KORPORATIVNA STRATEGIJSKA ODGOVORNOST KAO STRATEGIJSKI IMPERATIV

Ukoliko kompanija želi da ode korak dalje u društvenoj odgovornosti, pronalaženje načina na koji će kompanija zaista uraditi nešto da bi pomogla zajednici postaje imperativ. Ovo, kao i samo strategijsko planiranje, se može uraditi samo ako je organizacija strategijski odgovorna, ali kao što je ranije rečeno, strategijska odgovornost nije samo davanje novca humanitarnim organizacijama. Strategijska odgovornost uključuje i veoma bitna pitanja kao što su ljudska prava, podržavanje okoline, radni uslovi pogodni za porodice i razvoj i podizanje zajednice. To je jedna višečlana konstrukcija na koju se treba gledati kao na integralni dio poslovne strategije. Kompanije sada otkrivaju da korporativna odgovornost vodi do komparativne prednosti. Reputacija dobrog korporativnog građanina služi kao efektivna tačka diferencijacije. Dobra reputacija privlači investitore, kupce i bolje kandidate za posao, a prosperitetno okruženje smanjuje fluktuaciju zaposlenih. Takođe, postoje i poreske olakšice koje se mogu pojaviti za one koji su dobri korporativni članovi zajednice, i povrh svega, dobra i jaka reputacija se ne može lako narušiti od strane konkurenata.

Iako postoje neoborivi argumenti koji doprinose značaju korporativne strategijske odgovornosti, mnogi menadžeri su i dalje skeptični oko njegove važnosti. Kompanije koja su socijalno osviješćena bilježe veći rast od onih kompanija koja to nisu. Postoje primjeri koji pokazuju da biti odgovoran član zajednice može biti i profitabilna poslovna strategija. U posljednje vrijeme povećava se broj kompanija koje poboljšavaju svoj finansijski uspjeh učestvujući u socijalno odgovornim inicijativama.

Da bi građani pomogli kompaniji da stekne konkurentsku prednost, korporativna strategijska odgovornost mora biti integrisana u sve što kompanija radi. Epstein i Birchard (1999) su proučavali brojne kompanije i otkrili su da su sljedeći koraci bitni da bi se osiguralo da ova integracija zaista zauzme značajno mjesto unutar kompanije:

1. Prići stejkholderima kroz dijalog.
2. Definisati i odrediti vrijednosti, kodekse i politike.
3. Dodijeliti izvršnu odgovornost.
4. Integrisati sociološka pitanja u strategijsko planiranje.
5. Komunicirati i učiti.
6. Mjeriti ono što je stvarno bitno.
7. Izvještavati i potvrditi [Epstein, M. and Birchard, B., 1999, p. 32].

Kompanije sve više izvještavaju da se primjena inicijativa korporativne strategijske odgovornosti značajno isplati na razne načine. Visoko razvijene kompanije pokazuju jaku povezanost sa aktivnostima korporativne strategijske odgovornosti i bolje performanse u proizvodnji u poređenju sa drugim kompanijama koje nisu tako

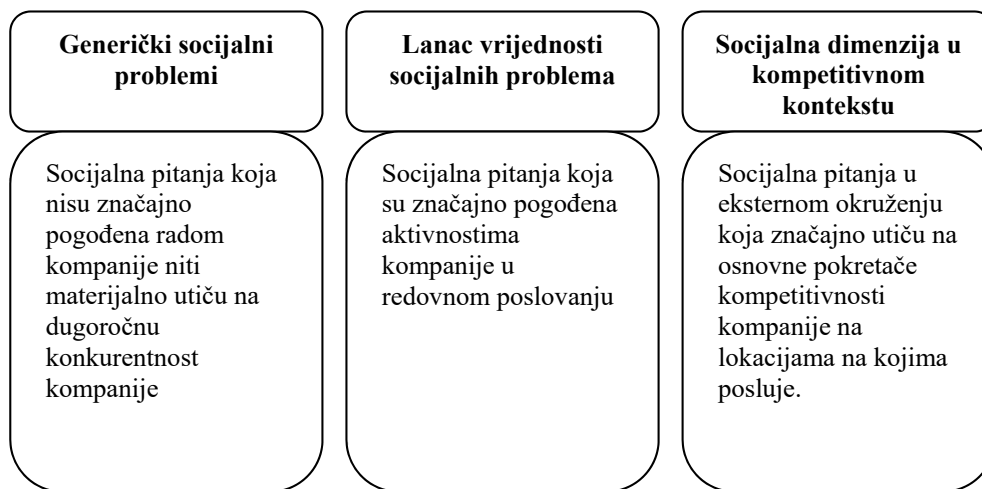
uspješne. Ključ uspjeha je, kao što je ranije navedeno, da se strategijska odgovornost uključi u korporativno planiranje i da joj se pristupi smisleno, pažljivo i sinergijski.

Vjerovatno najubjedljiviji argumenti koji pokazuju vrijednost strategijske odgovornosti mogu se naći u četiri opravdanja koja trenutno najviše preovladavaju među autorima koji se bave ovom tematikom:

1. Moralna obaveza (dužnost dobrih građana da se ponašaju na moralno odgovoran način)
2. Sposobnost za rad (kompanija treba biti na usluzi svom okruženju i zajednici)
3. Dozvola za rad (mora se dobiti formalni pristanak vlade i drugih bitnih stejkholdera za rad)
4. Reputacija (ukoliko se dobrim radom poboljša imidž kompanije, poboljšaće se i moralne i finansijske vrijednosti kompanije).

Međutim, sva četiri ova opravdanja su ograničena s obzirom da se više koncentrišu na prazan prostor između kompanije i društva nego na njihovu međusobnu zavisnost. Kao rezultat, ni jedna samostalna odgovornost sa liste nije dovoljna. Kompanije, kako bi stvarno unaprijedile strategijsku odgovornost, moraju prepoznati da su međusobno povezane sa društvom i da, ako zajedno dobro rade, društvu će biti dobro i obrnuto. Najvažnije je shvatiti da li socijalna inicijativa ima smisla i da li predstavlja šansu da se kreira neka dodatna vrijednost za kompaniju. Ovo zahtjeva značajan doprinos zajednici koji je ujedno značajan i za kompaniju. Ključ uspjeha je da kompanija ne pokušava da riješi sve probleme sa kojima se zajednica suočava, već da se uklopi i poboljša strategiju kompanije kroz napredak zajednice.

Da bi se ispitali razni sociološki problemi, predlaže se da se ti problemi podijele u tri različite klasifikacije, koje će uticati na prioritete kompanije. Ova klasifikacija je prikazana na Slici 1. Generički socijalni problemi su ona pitanja koja su bitna za zajednicu, ali imaju malo uticaja na kompaniju i na njenu konkurentnost ili poslovanje kompanije ima neznatan uticaj na ta pitanja. Lanac vrijednosti socijalnih problema su oni problemi na koje utiče poslovanje kompanije. Socijalne dimenzije u kompetitivnom kontekstu su oni faktori koji utiču na konkurentnost kompanije.



Slika 1. Prioritetnost socijalnih pitanja

Izvor: [Porter, M. and Kramer, M., 2006, p.78]

Da bi kompanija kreirala efektivan socijalni program mora preispitati svrhu svoje korporativne socijalne odgovornosti. Socijalna odgovornost koja podrazumijeva da se kompanija ponaša kao dobar građanin nije pravi odgovor. Pravi odgovor leži u unapređivanju socijalne odgovornosti u strategijsku socijalnu odgovornost, gdje kompanija sama bira svoju jedinstvenu poziciju, što poboljšava performanse kompanije iz perspektive internih i eksternih aktivnosti, i ne samo u boljim uslugama prema potrošačima, već i u pravljenju inkrementalnih poboljšanja za društvenu zajednicu i sopstveno povezivanje sa tom zajednicom.

U 2006. godini sprovedena je studija u kojoj su upoređene tradicionalna i strategijska socijalna odgovornost, kao i tradicionalne strategije. Ovo poređenje se može vidjeti u Tabeli 1. Studija upoređuje razlike između pet važnih strategijskih dimenzija: *vidljivost* (u kom obimu su socijalne akcije vidljive stejkholderima),

prihvatljivost (sposobnost firme da prisvoji ekonomsku korist od socijalne aktivnosti), *volonterizam* (uzimanje u obzir razlike između tržišnih aktivnosti i projekata socijalne odgovornosti), *centralizam* (povezanost sa osnovnom poslovnom misijom) i *proaktivnost* (obim u kojem kompanija unaprijed razmišlja i djeluje, radije nego što samo reaguje).

Tabela 1. Poređenje tradicionalne, strategijske socijalne odgovornosti i tradicionalne strategije

Strategijske dimenzije	Tradicionalna socijalna odgovornost	Tradicionalne strategije	Strategijska socijalna odgovornost
Vidljivost	Beznačajno: dobro poslovanje je sopstvena nagrada i dugoročno je profitabilno.	Izgraditi svijest potrošača o proizvodu i brendu.	Izgraditi svijest potrošača i stejkholdera o proizvodu putem dodate vrijednosti socijalne odgovornosti
Prihvatljivost	Beznačajno: dobro poslovanje je sopstvena nagrada i dugoročno je profitabilno.	Upravlјati dobavlјačima, potrošačima i odnosima sa konkurencijom da bi se stekla dodatna vrijednost za kompaniju.	Upravlјati odnosima sa stejkholderima da bi se obezbijedila dodatna vrijednost za kompaniju.
Volonterizam	Učestvovanje u socijalnim akcijama više od interesa kompanije i zahtjeva zakona.	Inovacija firme je zasnovana na mogućnosti da uči: nedeterminističko ponašanje.	Učestvovanje u socijalnim akcijama više nego što to zakon zahtijeva.
Centralizam	Beznačajno: dobro poslovanje je povezano sa socijalnim potrebama, a ne sa osnovnom misijom kompanije.	Kreiranje vrijednosti preko inovacija na proizvodima i uslugama.	Kreiranje vrijednosti preko inovacija na proizvodima i uslugama povezanim sa socijalnim pitanjima.
Proaktivnost	Preduhitriti promjene u socijalnim pitanjima	Prednost prvog poteza.	Preduhitriti promjene u socijalnim pitanjima koja predstavljaju sadašnje šanse na tržištu.

Izvor: [Porter, M. and Kramer, M., 2006, p. 92]

Konačno, uzimajući u obzir sadašnje ekonomske probleme, opasnost predstavlja to što sa recesijom i ekonomskom nesigurnošću dolazi prelazak sa dugoročnih na kratkoročne horizonte planiranja. Tendencija da se promijene inicijative kako se situacija mijenja mogu dovesti do toga da mnogobrojne kompanije zaboravljaju važnost prednosti i beneficija koje donosi strategijska socijalna odgovornost i dugoročno planiranje. Kratkoročne reakcije na impulse iz okruženja će potencijalno potkopati inkrementalne investicije koje su napravljene i prednosti reputacije koje su počele da se akumuliraju tekućim poslovanjem. Ostajanje na pravom putu i primjena strategijske socijalne odgovornosti će biti ključ izlaska iz teških ekonomskih vremena i sprečavanja odustanka od daljeg poslovanja.

ZAKLJUČAK

Kompanije moraju pažljivo razmotriti njihovo mjesto u okruženju oko njih. Treba dati odgovore na pitanja: Kakva je njihova uloga u društvu?, Koje socijalne inicijative moraju pokrenuti kako bi ih smatrali dobrim pripadnikom zajednice?, itd. Ovo su važna pitanja na koja se moraju dati precizni odgovori. Kompanije ne mogu više razmišljati o sebi u izolaciji od javnosti oko njih. Dani u kojima je bilo dovoljno samo zadovoljiti akcionare su odavno prošli. Kompanije danas moraju voditi računa o brojnim stvarima uključujući javnost, zaposlenike, dobavljače, partnere, društvene zajednice i socijalne aktiviste. Menadžeri socijalne odgovornosti moraju uključiti društvene inicijative u osnove organizacije i socijalna odgovornost mora biti proces koji će odobriti top menadžment. Kada se to postigne, ne samo da će se popraviti imidž firme, već će se poboljšati i produktivnost i profitabilnost kao i ojačati kapaciteti za borbu sa globalnom konkurencijom. Biti dobar korporativni član zajednice je isplativ napor, ali mora se povezati sa vještinama, sposobnostima, kompetencijama i vrijednostima same kompanije.

Umjesto neplaniranog i nedovoljno artikuliranog socijalnog aktivizma u društvu, kompanije treba da donesu strategiju sprovođenja socijalno odgovornog poslovanja i da tu strategiju jasno i javno artikuliraju u društvu

kako bi stvorile konkurentsku prednost. Usvajanje ovakve strategije predstavlja preduslov za dugoročni opstanak na tržištu jer se sa ekonomskim razvojem mijenjaju prioritete potrošača, kompanija, dobavljača i ostalih stejkholdera koji postaju sve više osjetljivi na socijalna pitanja koja su problem njihovog društva. Aktivnim sprovođenjem strategije društveno odgovornog poslovanja, kompanije postaju dio istog tima koji rješava probleme ili doprinosi unapređenju postojećeg stanja određene oblasti u društvu, a ne izolovane jedinice koje ostatak društva vidi kao odvojenu cjelinu koja nije bitna za kompaniju.

LITERATURA

- [1] Michael E. P. and Mark R. K. (2006). „*Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*“, Harvard Business Review
- [2] Endacott, R. W. J., (2004). „*Consumer and CRM: A National and Global Perspective*“, Journal of Consumer Marketing
- [3] Craig M. S, and Ryan T. T., (2007). „*Rethink the New Corporate Philanthropy*“, Business Horizons
- [4] Debora L. S. and Lane T. L., (2003). „*The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business*“, California Management Review
- [5] Hess, D., i Rogovski, N. And Thomas W. D. (2002). „*The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives*“, California Management Review
- [6] Epstein, M. and Birchard, B. (1999), „*Counting what Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage*“, (New York: Perseus Books)