

INTEGRACIJA MODELA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U POSLOVNU STRATEGIJU KOMPA NIJE

INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MODEL IN BUSINESS STRATEGY OF THE COMPANY

Lejla Sivić¹

Sažetak

Usljed neželjenih događaja koji su nastali kao posljedica tradicionalnog modela poslovanja gdje su poslovne organizacije isključivo posmatrane kao zasebne kategorije društva, čija je osnovna svrha postojanja stvaranje profita, javila se potreba za novim pristupom u rukovođenju kompanijama koji će pomiriti interese šire društvene zajednice i vlasnike kompanija. Model koji u svojoj primjeni pomiruje različite interese interesno-uticajnih grupa jeste koncept korporativne društvene odgovornosti.

Cilj rada jeste upoznavanje sa korištenjem modela korporativne društvene odgovornosti kao alata za sticanje konkurentne prednosti na tržištu. Prepoznavanja društveno odgovornih kompanija od strane šire društvene zajednice zavisi od efikasnog korištenja komunikacionih kanala i nivoa razvoja odnosa s javnošću kompanije. Prednost strateške primjene koncepta društvene odgovornosti ogleda se u prepoznatljivosti i identifikovanju javnosti sa vrijednostima koje kompanija zastupa.

Metodologija rada je bazirana na analizi nivoa strateške implementacije elemenata korporativne društvene odgovornosti u svjetskim i domaćim kompanijama. Korporativna društvena odgovornost postaje imperativ u savremenim poslovanju, te postoji potreba da se u domaćem poslovnom ambijentu ozbiljnije pristupi shvatanju ovog modela poslovanja.

Korporativna društvena odgovornost zahtijeva drugačiju percepciju prilikom donošenja poslovnih odluka od strane menadžmenta i nameće nove prioritete u realizaciji poslovnog procesa, koji se ogledaju u pronalaženju alternativnih izvora oskudnih resursa, regulisanju radnih odnosa, primjeni etičkih kodeksa, ekološkoj raznolikosti i održivom ekonomskom razvoju.

Ovakav pristup zahtijeva inovativnost menadžmenta i sprovođenje univerzalnih vrijednosti kroz poslovnu praksu, što daje mogućnost globalnog prepoznavanja kompanije kao inovativne i društveno odgovorne, a samim tim mogućnost diferenciranja na tržištu i sticanjem konkurentne prednosti.

Ključne riječi: korporativna društvena odgovornost, konkurentnost, strategija, diferencijacija, inovativnost, održivost poslovanja.

¹ Sivić Lejla, magistar ekonomije, zaposlena na Visokoj školi „Koledž za industrijski i poslovni menadžment“ s pravom javnosti Bosanska Krupa u svojstvu predavača na predmetima iz oblasti Finansije i fiskalna politika. E-mail: lejla_s@windowslive.com.

Abstract

Due to the unwished events that occurred as a result of traditional business model where business organizations solely regarded as a separate category of society, whose main purpose is making a profit, a need for a new approach in the management of companies occurred that will reconcile the interests of the wider community and the owners of the company. The model in its application reconciles the different interests of influential interest-groups is the concept of corporate social responsibility.

The paper aims at exploring the use of model of corporate social responsibility as a tool to gain a competitive advantage in the market. Recognition of socially responsible companies by the wider community depends on the effective use of communication channels and level of development of Public Relations Company. The advantage of the strategic application of the concept of social responsibility is reflected in the recognition and identification of the public with the values that the company represents.

The work methodology is based on analysis the level of strategic implementation elements of corporate social responsibility in global and domestic companies. Corporate social responsibility has become an imperative in modern business, and domestic business environment should have more serious approach to understanding of business model.

Corporate social responsibility requires a different perception when making business decisions by management and imposed new priorities in the implementation of the business process, which is reflected in finding alternative sources of scarce resources, the regulation of labor relations, the implementation of codes of ethics, environmental conservation and sustainable economic development.

This approach requires innovation of the management and implementation of universal value through business practices which gives the possibility of global recognition of the Company as an innovative and socially responsible, and therefore the possibility of differentiation in the market and gains a competitive advantage.

Keywords: corporate social responsibility, competitiveness, strategy, differentiation, innovation, sustainability of operations.

UVOD

Korporativna društvena odgovornost kao koncept poslovanja sve više dobija na značaju i u budućim poslovnim odnosima se nameće kao imperativ kojim će se kompanije voditi ukoliko žele da zadrže konkurentsku poziciju na tržištu. Mnoge javne diskusije se vode na ovu temu, prije svega, zbog kompleksnosti same primjene ovakvog načina poslovanja u praksi i kontradiktornosti koju ovaj način poslovanja nosi sa sobom. Strateški pristup korporativnoj društvenoj odgovornosti je ispravniji za kompaniju ukoliko želi na tome da zasniva svoje buduće poslovanje. Kako bi kompanije bile prepoznate kao društveno odgovorne trebalo bi da prepoznaju elemente korporativne društvene odgovornosti koje mogu ukomponirati u svoj poslovni proces. Dakle, potrebno je dovesti korporativne društvene odgovornosti u usku vezu sa poslovanjem i djelovati proaktivno kako bi se otklonila neželjena dejstva u budućnosti. Mnoge zemlje uvode korporativnu društvenu odgovornost kao jedan od segmenata održivog razvoja u okviru svojih nacionalnih strategija.

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO NOVI KONCEPT POSLOVANJA

Društvena odgovornost je širok pojam, koji se u svom djelovanju odnosi na ispravno ili pozitivno djelovanje prema društvu. Model korporativne društvene odgovornosti obuhvata sljedeće aspekte: zaštita životne sredine, ljudska prava, socijalna nepravda i oskudnost

resursa. U suštini, to je model kojim se pokušava uskladiti privredni i društveni razvoj i posljednjih godina ima tendenciju da se nametne kao novi način razmišljanja i nova paradigma u upravljanju kao protivteža tradicionalnom načinu poslovanja koji ima osnovni cilj maksimiziranje profita. U modernim uslovima poslovanja KDO zauzima bitno mjesto u političko-ekonomskom djelovanju određenog područja gdje se stavlja naglasak na preduzeća da u svojim poslovnim strategijama uključe pitanja radnih i ljudskih prava, zaštite životne sredine, borbu protiv korupcije, uključivanje u projekte koji su od značaja za lokalnu zajednicu.

Najčešće korištena definicija korporativne društvene odgovornosti jeste ona koju je definisala Evropska unija: „Korporativna društvena odgovornost je u suštini koncept kod kojeg kompanije dobrovoljno odlučuju doprinositi boljem društvu i čistijoj okolini“². Cilj Evropske unije jeste da evropske kompanije korporativnu društvenu odgovornost shvate kao dio svog identiteta. Na zvaničnoj stranici Evropske unije stoji da se „Korporativna društvena odgovornost (Corporate social responsibility-CSR) odnosi na kompanije koje preuzimaju odgovornost za svoj uticaj na društvo.“³

Međutim, primjenjivost ovog modela poslovanja u kompanijama zavisi od oblika poslovanja i privrednog okruženja u kojem preduzeće posluje. Strateško usmjerenje koje u osnovi ima postizanje konkurentске prednosti kroz implementaciju KDO-a je najprihvatljiviji oblik za kompanije. U tom slučaju, komponovanje elemenata KDO-a u poslovni proces se može posmatrati kao investicija, a ne trošak. Sve je veći pritisak na korporacije da preuzmu odgovornost za svoje poslovanje i da snose odgovornost za svoj uticaj na društvo. Taj pritisak se povećao sa razvojem Interneta i sve većim pristupom informacijama. Dešavanja u ekonomskoj sferi društva se prelijevaju u sve druge segmente društvenog života, stoga je opravdan pritisak javnosti da korporacije treba da povedu računa o svom djelovanju, a posebno smanjenju negativnih efekata koji su direktno ili indirektno posljedica poslovanja određenog poslovnog subjekta. Treba naglasiti da je primjena koncepta korporativne društvene odgovornosti još na dobrovoljnoj bazi. Takva komponenta daje slobodu privrednim subjektima da ukoliko oni procijene da im je od strateškog značaja da primijene ovakav način poslovanja, te ih uvrste u svoje poslovne strategije, usklade zahtjeve interesno-uticajnih grupa društva sa svojim poslovanjem, prepoznaju elemente za djelovanje, dovedu u vezu sa svojim poslovanjem, mogu da ostvare značajnu prednost kako na lokalnom, tako i na globalnom tržištu. Međutim, to je ujedno i najteži zadatak menadžmenta, pošto takav pristup zahtijeva dobro poznavanje okruženja u kojem preduzeće djeluje, političkih i socijalnih prilika koje bi se mogle iskoristiti na pozitivan način.

Implementacija korporativne društvene odgovornosti u poslovnu praksu

U poslovnom svijetu je porasla svijest kako vodećih rukovodilaca, tako i javnosti o uticaju poslovnih subjekata na okruženje u kojem egzistiraju. Ideja koncepta korporativne društvene odgovornosti donosi sa sobom promjene u raznim shvatanjima, od uloge države, pojedinca, multinacionalnih korporacija gdje je potrebno izvršiti promjenu vrijednosnog sistema koji je postavljen u temeljnoj kapitalističkoj misli. Bartol Letica navodi: „Ideja korporacijske društvene odgovornosti svodi se na zahtjev za proširenje funkcije cilja, ali i društvenog legitimiteta savremene kompanije, gdje savremena korporacija uz ekonomsku

2 http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm (06.05.2014)

3 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> (06.05.2014)

uspješnost mora uzeti u obzir i težiti izvrsnosti u odnosu prema prirodnim i ljudskim resursima i društvu u kojem djeluje⁴.

Da bi ovaj koncept poslovanja bio djelotvoran, potrebno ga je institucionalizovati, definisati mjere i pravce djelovanja, podsticati i kontrolisati sprovođenje propisa i, na kraju, stvoriti okruženje u okviru određenog društva koje će biti podsticajno za sprovođenje takvog koncepta poslovanja. To implicira da koncept KDO-a nije moguće efikasno sprovesti bez uključenosti svih strana, od akademske zajednice, poslovne zajednice, vladinih i nevladinih organizacija kako bi na što bolji način implementirali sprovođenje korporativne društvene odgovornosti kao modela poslovanja koji je orijentisan na dugoročnu održivost poslovanja i stvaranje pozitivne klime rasta i razvoja gdje se zajedničkim djelovanjem stvara win-win situacija za poslovnu zajednicu, a i za društvo u cjelini. Primjena ovog koncepta podrazumijeva uključenost čitave mreže interesno-uticajnih grupa, tj. svih onih grupa koje mogu uticati na poslovanje preduzeća ili preduzeće svojim djelovanjem ima uticaj na njih. Upravo pomirenje interesa različitih strana otkriva kompleksnost ovakvog načina poslovanja. Poslovni subjekti bi trebalo da pronađu najprikladniji sistem primjene KDO-a za njihovu organizaciju. Smjernice koje daju razne međunarodne organizacije poput OECD-a (Smjernice za multinacionalna preduzeća), UN Global Compact (Svjetski sporazum), GRI (Globalne inicijative za izvještavanje), mogu poslužiti kao putokaz poslovnim subjektima u osmišljavanju koncepta koji je prihvatljiv za preduzeće. Da bi poslovni subjekat mogao ispuniti zahtjeve u smislu društvene odgovornosti, on mora prije svega ispuniti osnovni princip poslovanja, a to je profitabilnost. Poslovna korist koju preduzeće može ostvariti primjenom KDO-a treba da bude veća od troškova, kako ne bi bilo ugroženo poslovanje. U tom pogledu, ovakav način poslovanja potrebno je detaljno planirati, strateški uklopiti u poslovne planove, temeljno analizirati koristi i troškove, zauzeti proaktivan pristup, identifikovati sa svojom vizijom i misijom poslovanja i na taj način stvoriti društveno odgovorno preduzeće koje će biti, u svom djelovanju, ispred konkurencije i tako stvoriti konkurentsku prednost na tržištu. Preduzeća koja bi u svojoj praksi primijenila ovakav koncept poslovanja dobijaju i veću ulogu u svom poslovanju, odnosno pridaje im se veći značaj i daje im se veća odgovornost, a samim tim i moć. Protivnici ovakvog koncepta poslovanja upravo davanje tolike moći korporacijama vide kao nedostatak ovog koncepta, jer smatraju da korporacije u svom djelovanju ne bi trebalo da se bave društvenim blagostanjem nego onom djelatnošću zbog koje su osnovane i da time opravdavaju cilj svog postojanja. Možemo da konstatujemo da zanimanje za KDO sve više raste, čija bi ispravna primjena u praksi mogla donijeti veću vrijednost za poslovne subjekte, ali i društvo u cjelini. Pristup kojim se Evropska unija služi za upravljanje korporativnom društvenom odgovornošću su regulacije i organizacije kao što su partnerstva, forumi, samiti i mreže. Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj korporativnu društvenu odgovornost posmatra kao „obavezivane kompanije na doprinos održivom ekonomskom razvoju kroz saradnju sa zaposlenim, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini sa ciljem da unaprijedi kvalitet njihovog života“⁵.

4 Bartol Letica, *Doba odgovornosti-korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske finansijske krize*, MATE, Zagreb, 2010., str 28.

5 <http://www.wbcsd.org> (06.05.2014.)

Nivo uključenosti korporativne društvene odgovornosti na primjeru najuspješnijih kompanija i transparentnost u izvještavanju

Proces izgradnje kompanije kao društveno odgovorne jeste kontinuirana aktivnost o kojoj je potrebno transparentno izvještavati svoje interesno-uticajne grupe, na osnovu kojih one donose svoje poslovne odluke.

Korporativna društvena odgovornost poželjna je poslovna inicijativa u savremenom poslovanju, a koja se ogleda u preduzimanju aktivnosti koje su iznad zakonskih propisa. Proaktivnim pristupom kompanije mogu da spriječe neetične radnje menadžmenta i zaposlenih koje bi mogle da ugroze poslovanje i naruše reputaciju kompanije, a što se u krajnjoj liniji održava na profitabilnost i konkurentnost kompanije. Uključenost korporativne društvene odgovornosti u poslovne strategije i implementacija strateškog pristupa omogućava postizanje konkurentne pozicije na tržištu, a kako se navodi u većini postojeće literature, koja se bavi pitanjima KDO-a, postoji dovoljan broj pozitivnih primjera gdje se opravdao pristup strateškog planiranja elemenata KDO-a i na taj način su poslovne organizacije uticale na svoju dugoročnu konkurentnost. Strateška primjena koncepta KDO-a omogućava da se sagledaju pozitivni i negativni uticaji koje preduzeće ima u svom poslovanju, te na ispravan način usmjeri poslovne procese kako bi se bolje upravljalo rizicima koji se pojavljuju kao direktna ili indirektna posljedica poslovanja. Tako, na primjer, uočavanje važnosti zaštite okoline i primjena inovativnog rješenja u poslovnom procesu može postati faktor za sticanje konkurentne prednosti na tržištu. U članku *Strategija preduzeća: društvena odgovornost*, Mislav Ante Omazić navodi sljedeće: „Kako bi bilo koje poduzeće bilo konkurentno na duži vremenski period, njegova strategija mora biti prihvatljiva širem krugu interesno-uticajnih skupina, za čiju se pažnju natječe i konkurencija. Odgovorna konkurentnost kao da nas podsjeća da su poduzeća, tržišta i općenito ekonomija ljudske inovacije i u tom smislu ne mogu služiti u destruktivne svrhe. Upravo zbog toga, moderna preduzeća grade svoju poslovnu strategiju i praksu na eksplicitnoj odgovornosti za ekonomsku, etičku, socijalnu i ekološku dimenziju svojeg poslovanja“⁶. U tom kontekstu možemo da kažemo da poslovne organizacije imaju širi uticaj na društvo koji se ogleda u stvaranju efekata koji proizlazi iz poslovanja, npr. da li poslovne organizacije njeguju kulturu očuvanja tradicionalnih porodičnih vrijednosti, prirodnih resursa, bezbjednosti i zaštite zdravlja zaposlenih, itd. Ukoliko preduzeće stvara organizacionu kulturu temeljenu na navedenim vrijednostima ono dobija dobru reputaciju, zadržava i privlači kvalitetnu radnu snagu koja svojim zalaganjem unapređuje poslovne procese, bez obzira na dugoročne koristi koja imaju preduzeća primjenom ovakvog koncepta poslovanja. U vezi s tim, potrebno je procijeniti interne i eksterne prilike, uskladiti ih sa elementima KDO-a, dovesti ih u vezu sa poslovanjem preduzeća, zatim uklopiti u poslovne strategije, te svoje strateške akcije i planove usmjeriti prema realizaciji, kako bi izgradili konkurentsku prednost. Sve više korporacija u svijetu odlučuju se za stratešku implementaciju KDO-a. Prednost ovakvog strateškog pristupa može prevazići barijere u smislu razlika zemalja u kulturnim, demografskim i tržišnim uslovima. Vrijednosti na kojima se temelji ovaj koncept poslovanja su univerzalne, te su stoga i prepoznatljive, bez obzira na navedene razlike koje postoje na različitom području djelovanja. Strateška opcija za ulazak na inostrana tržišta kao što je *globalna strategija*, koja se zasniva na korištenju uglavnom jednakog konkurentskog pri-

⁶ Mislav Ante Omazić, *Strategija preduzeća: društvena odgovornost*, Quantum 21.net, Znanost umjetnosti i vođenja, mart, 2007.

stupa, može se uskladiti sa konceptom KDO-a kako bi se uskladilo poslovanje kompanije sa zemljom na čije tržište planira ulazak. Prije svega, umanjili bi se poslovni rizici koji se pojavljuju pri ulasku na novo tržište. U tom slučaju kompanija se može pojaviti i kao pokretač privrede ukoliko ulazi na tržišta u nastajanju. Stvaranjem pozitivnog primjera druge kompanije pod pritiskom interesno-uticajnih grupa prisiljene su da slijede zahtjeve, te postavljanjem standarda u poslovanju učvršćuju svoju konkurentsku poziciju.

U narednoj tabeli uočavamo na koji način su pojedine najuspješnije kompanije prema Forbesovoj listi „Global 2000“, implementirale KDO u svoje strateške ciljeve, kako bi dobili detaljniju sliku o nivou uključenosti KDO-a na globalnom tržištu.

Korporacija	Web stranica	Izveštaj o KDO
ICBC-Industrial and Commercial Bank of China Limited	http://www.icbc.com.cn/	da
China Construction Bank	http://www.ccb.com/cn	da
Agricultural Bank of China	http://www.abchina.com	da
JP MORGAN CHASE	http://www.jpmorganchase.com/	da
Berkshire Hathaway	http://www.berkshirehathaway.com	-
Exxon mobil	www.exxonmobil.com	da
General Electric	http://www.ge.com/	da
Wells Fargo	https://www.wellsfargo.com/	da
Banka Kine	http://www.boc.cn/en/index.html	da
Petro KINA	http://www.petrochina.com.cn/ptr/index.shtml	da
Royal Dutch Shell	http://www.shell.com/	da
Toyota Motor	http://www.toyota-global.com/	da
Bank of America	https://www.bankofamerica.com/	da
HSBC Holdings	http://www.hsbc.com/	da
Apple	http://www.apple.com/	da
Citigroup	http://www.citigroup.com/	da
BP	http://www.bp.com/	da
Chevron	http://www.chevron.com/	da
Volkswagen Group	http://www.volkswagenag.com/	da

Tabela 1 - Spisak najuspješnijih korporacija po Forbesovoj listi „Global 2000“ za 2014. godinu

Izvor: <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Korporacija koja se nalazi prva na Forbesovoj listi jeste Industrial and Commercial Bank of China-ICBC. Njeni vodeći principi u okviru KDO jesu planiranje, rješavanje iznenadnih događaja, ravnomjerna raspodjela i inovacije. Banka redovno izvještava o svojim KDO aktivnostima, izvještaji su dostupni na web stranici banke. Druga po redu najuspješnijih korporacija na Forbesovoj listi jeste takođe banka iz Kine pod nazivom China Construction Bank-CCB, koja svoju odrednicu kao društveno odgovorna banka izražava sloganom *Progress with our customers, prosper with the society* (Napredak sa našim kupcima, napredak sa zajednicom). CCB banka redovno izvještava o svojim KDO aktivnostima od 2006. godine⁷. Ono što možemo uočiti sa web stranica jeste da korporacije koje se nalaze u SAD preferiraju više termin Korporativni građanin (engl. Corporate Citizenship), s tim

⁷ O detaljnom sadržaju Izvještaja KDO-a može se saznati više na : <http://www.ccb.com/CCB2013CSR.pdf>

da korporacije kojima je osnovna djelatnost energija više koriste termin *održivost* (engl. Sustainability) poput General Electric, te da su svoje inicijative u okviru KDO-a usmjerile na zaštitu okoline i inovacije u smislu održive energije, prije svega zbog ograničenih resursa i narušavanja prirodne sredine koje dolaze kao posljedica njihovog poslovanja. Kroz slogane Apple korporacije vidimo da je ova korporacija utkala KDO u svoju poslovnu kulturu i da je to strateški put kojim ova korporacija izgrađuje svoju konkurentnost na tržištu. Slogan Apple korporacije *We want to leave the world better then we found it* (Želimo da ostavimo svijet boljim nego što smo ga zatekli), govori nam da je ova kompanija prepoznala pravi način povezivanja KDO-a sa svojom poslovnom praksom. Strateško opredjeljenje za odgovorno poslovanje korporacija BP najavljuje izjavom *We believe that societies and communities where we work should benefit from our presence* (Vjerujemo da bi društva i zajednice u kojima radimo trebalo da imaju koristi od našeg prisustva). Navedena izjava nam govori da BP korporacija želi sebe da predstavi kao partnera u zajednici u kojoj posluje, partnera od kojeg društvo može da ima samo korist. Jedna od vodećih kompanija u automobilske industriji Volkswagen korporacija ističe važnost transparentnosti izvještavanja o svojim aktivnostima kako bi investitori i kupci imali povjerenja u njihovo poslovanje. Volkswagen grupa je navela strateške ciljeve u okviru svoje strategije do 2018. godine gdje je svoju primarnu djelatnost dovela u vezu sa odgovornim poslovanjem i svoju filozofiju poslovanja zasnovala na konceptu KDO-a. Filozofija poslovanja *Think Blue. Factory*, je ona koja će vjerovatno biti prepoznata od strane svih njenih interesnih grupa. Takva filozofija poslovanja sigurno će osigurati i u budućnosti ovoj korporaciji vodeću ulogu na svjetskom tržištu. Automobilska industrija po svojoj primarnoj djelatnosti ima veliku odgovornost prema okolini, ljudima i zajednici u kojoj djeluje. Ona korporacija koja na vrijeme preusmjeri svoj kurs poslovanja i u fokus stavi održivost, ekološki pristup i sigurnost potrošača, tj. prepozna KDO kao način poslovanja u budućnosti će biti lider u ovoj oblasti. Volkswagen smatra da njihov pristup može da obezbijedi konkurentsku prednost na svjetskom tržištu.

Iz navedenih primjera korporacija koje su vodeće u svijetu jasno uočavamo strateški uklopljen koncept korporativne društvene odgovornosti u organizacionu kulturu i način poslovanja. Raznovrsnost poslovanja daje i raznovrsne pristupe načina uklapanja KDO-a koji postaju prepoznatljivi za određenu korporaciju. Izjave vizije sadrže elemente KDO-a, što nam govori da su korporacije, koje sebe vide kao lidere u budućnosti, preusmjerile fokus sa profitno orijentisanog na društveno orijentisano poslovanje. Vidimo da način na koji se obraćaju široj javnosti govori da žele da budu prihvaćene kao partneri i da su prepoznale da promjena filozofije poslovanja, koja u svojoj srži sadrži dobrobit za cijelo društvo, a ne samo profit za korporaciju, može obezbijediti konkurentsku prednost na tržištu.

Korporacije koje zauzimaju vodeća mjesta na Forbesovoj listi najuspješnijih postoje dugi niz godina. Sve one su se morale prilagođavati promjenama okruženja kako bi opstale i dalje nastavile svoj poslovni put i danas bile pri svjetskom vrhu. Činjenica koja govori u korist primjene koncepta KDO-a jeste ta da su sve navedene korporacije, neke manje a neke više, preorijentisale svoje poslovanje i u svoju strategiju poslovanja uključile elemente društveno odgovornog poslovanja i da su prepoznale ovakav način poslovanja kao bitan faktor opstanka u budućnosti i način za sticanje konkurentске prednosti.

INTEGRISANJE KONCEPTA KDO-a u POSLOVNE PRAKSE PREDUZEĆA U BiH

Domaća preduzeća u BiH samoinicijativno donose odluke o implementaciji KDO-a, međutim, potreba za institucionalizovanjem ovakvog načina poslovanja je veoma važna, prije svega, jer državna intervencija i faktor vlasništva predstavljaju bitan element stvaranja privrednog ambijenta u BiH. U prilog tome govori da preduzeća koja su pretežno u stranom vlasništvu primjenjuju savremene metode poslovanja, a jedna od njih je i koncept KDO-a, čime se preduzeća nameću kao lideri. Pokretači koji rade na promociji KDO-a u BiH su nevladine organizacije, dok podsticaji države za stvaranje poslovnog ambijenta za implementaciju KDO-a izostaju. Promocija koncepta KDO-a se najviše odvija preko civilnog sektora i nevladinih organizacija. Ne postoji institucionalni mehanizam za promociju i razvoj korporativne društvene odgovornosti u Bosni i Hercegovini. Najprepoznatljivija primjena elemenata KDO-a jeste onaj u domenu humanitarnih aktivnosti. Međutim, izostaje jedan sistematičniji i ozbiljniji strateški pristup primjene ovakvog procesa poslovanja. Da bi se integrisale prakse KDO-a u poslovni proces potrebno je postojanje kritične mase privrednih subjekata različitih veličina i djelatnosti koje žele uvesti ovakav koncept poslovanja i prihvatiti društveno odgovorne prakse kao njihov strateški put. Što znači, područje na kojem treba raditi jeste institucionalizovanje na nivou države kako bi se izgradili partnerski odnosi sa privrednim sektorom, te na takav način podsticati promociju KDO-a i ukazivati na značaj uključivanja koncepta KDO-a u strategiju poslovanja. Uočava se postojanje interesa za primjenu KDO-a, ali intenzivnija inicijativa izostaje, a koja je potrebna kako bi informacije koje idu u javnost bile kvalitetnije. Najčešće objave su vezane za donacije, sponzorstva i druge vidove humanitarnog karaktera i isticanje negativnih situacija privrednih subjekata. Mediji u BiH kao jedan od interesnih grupa trebalo bi da daju više prostora poslovnim subjektima koji sprovode dobre prakse KDO-a i na taj način popularizovali ovaj način poslovanja. Saradnja koja je neophodna jeste uključivanje akademske zajednice kako bi se na što realniji način prikazala promocija KDO-a. Saradnja akademske zajednice i ostalih aktera zaokružila bi proces promocije i upotpunila segment koji izostaje, a to su istraživanja i objavljivanje naučnih radova, kako bi se stvorila kritička misao i otvorio konstruktivan dijalog o implementaciji društveno odgovornog poslovanja.

U BiH ne postoji jedinstveni pravni okvir za implementaciju KDO-a. Međutim, postoje zakoni koji obuhvataju različite aspekte KDO-a, kao npr. zakoni iz oblasti zaštite okolišne. Problemi se pojavljuju kod primjene postojećih zakona i nadležnosti države, entiteta i određenih institucija. Zakoni koji regulišu radne odnose takođe nisu jedinstveni na cijeloj teritoriji nego su u nadležnostima entiteta. U zadnjem Izvještaju o napretku Bosne i Hercegovine za 2014. godinu Evropska komisija navodi da rješavanje socioekonomskih potreba građana mora biti prioritet, te da je dosad BiH načinila malo napretka ka funkcionalnoj tržišnoj ekonomiji.⁸

Institucije koje rade na razvoju i promociji dobre prakse društveno odgovornog poslovanja u BiH su većinom institucije u okviru civilnog sektora. Mediji kao jedan od ključnih aktera u procesu promocije KDO-a, izvještavaju o događajima više humanitarnih aktivnosti zbog svoje atraktivnosti, ističući na taj način njihovu odgovornost. Međutim, izostaje temeljitije djelovanje medija i nedovoljno iskorištavanje medijskog prostora da se kompa-

⁸ http://eu-monitoring.ba/site/wp-content/uploads/2014/10/delegacijaEU_2014100811032318bos.pdf (25.12.2014.)

nije koje sprovode dobre poslovne prakse više ističu kako bi se njihovim primjerom vodile i druge poslovne organizacije. Mediji više medijskog prostora koriste za isticanje negativnih pojava, te na taj način stigmatizuju poslovno okruženje i stvaraju sliku u javnosti o odvojenosti djelovanja poslovnih subjekata od društva u cjelini, narušavajući partnerski odnos koji bi poslovna zajednica trebalo da ima sa svojom širom društvenom zajednicom. U medijima se pojavljuju vijesti koje se procjenjuju kao više zanimljive, te tako uskraćuju edukativni karakter koji medij mora da sadrži, na osnovu čega možemo zaključiti da mediji nemaju dovoljnu svijest o primjeni koncepta KDO-a ili je na ispravan način ne prezentuju.. Obrazac primjene KDO-a u domaćim kompanijama je sličan, a većina kompanija pristupa KDO-u sa manjom strateškom primjenom, a više se definiše kroz aktivnosti humanitarnog karaktera. To nam govori da postoji nedostatak znanja ispravne primjene ovakvog koncepta poslovanja ili, ako postoji, nije na jasan način odrađena komunikacija sa interesnim grupama. Međutim, kompanije koje su proglašene za najpoželjnijeg poslodavca u 2014. godini daju drugačiju sliku i potvrđuju da strateška implementacija KDO-a obezbjeđuje konkurentsku prednost i da kompanije koje su se odlučile da odgovorno poslovanje bude dio njihove organizacione kulture i da na takav način stvaraju imidž u javnosti, ocijenjene su od strane potencijalnih zaposlenika kao najpoželjnije. Istraživanjem *Najpoželjniji poslodavac u BiH* obuhvaćeno je više od 650 kompanija, a koje su imenovali ispitanici. Istraživanje je sprovedeno tokom februara i marta 2014. godine i na osnovu 15.000 glasova korisnika portala Posao.ba.⁹ U narednoj tabeli izdvajamo pet najpoželjnijih kompanija kao poslodavca, a koje su to postale isključivo percepcijom ispitanika o kompaniji koju imaju u javnosti. Pregledom njihovih internet stranica ustanovljeno je da su se kompanije, koje se nalaze u prvih pet, strateški odredile kao društveno odgovorne kompanije i imaju posebne službe za KDO i Izvještaje o KDO-u. To znači da je ovakav koncept poslovanja u strateškoj primjeni i te kako prepoznat od strane javnosti, te da postoji bolja i jasnija percepcija potrošača, investitora, lokalne zajednice, zaposlenih i potencijalnih zaposlenika o poslovnom procesu te kompanije. Ovaj uzorak smatramo i jako bitnim zbog psihološke dimenzije, tj. da ljudi žele da rade u kompaniji za koju smatraju da će u budućnosti ostvariti dobre rezultate i da žele biti dio tima takve kompanije, što govori da prije svega imaju povjerenje u način poslovanja i proizvode ili usluge koje ta kompanija nudi.

Najpoželjniji poslodavac u BiH	Strateška implementacija KDO-a kroz viziju, misiju i postojanje Izvještaja o KDO-u
Dm - drogeriemarkt	da
Raiffeisen Bank	da
Violeta d.o.o.	da
Microsoft BiH	da
ASA Group	da

*Tabela 2 - Najpoželjniji poslodavac u BiH u 2014. godini
Prilagođeno; Izvor: www.poslodavac.ba (06.11.2014.)*

⁹ Istraživanje „Najpoželjniji poslodavac« sprovodi kompanija Development Studio/portal Posao.ba putem online ankete. Cilj projekta »Najpoželjniji poslodavac« jeste promovisati pozitivne prakse upravljanja ljudskim potencijalima u BiH. Na taj se način kompanije dodatno motivišu da unapređuju svoje odnose prema zaposlenicima, te da ponude bolje uslove za rad, razvoj i edukaciju.

Koristi koje preduzeće može da ima od implementacija KDO-a su višestruke, poput stvaranja pozitivne poslovne klime, investicija, razvoja lokalne zajednice, stvaranje povjerenja i jačanja poslovnih veza.

ZAKLJUČAK

Praksa društveno odgovornog poslovanja ogleda se u uspješnosti poslovanja preduzeća, a iz pregleda svjetskih i domaćih kompanija vidimo da su one najuspješnije implementirale KDO u okviru svojih poslovnih strategija. Integrisanje modela KDO-a treba prihvatiti kao strateško usmjerenje kojim kompanije, unapređujući poslovno okruženje, ujedno poboljšavaju vlastitu poziciju unutar šireg poslovnog konteksta. U zemljama u razvoju kao što je Bosna i Hercegovina ovaj princip poslovanja se uvodi više kao neki svjetski trend, a ne kao strateški pristup koji može kompaniji donijeti korist. Mogu se prepoznati loše prakse primjene KDO-a, kao npr. izjašnjavanje kompanije kao društveno odgovorne radi ostavljanja dobrog utiska u javnosti i gradnja takvog imidža kompanije, dok istovremeno u svojoj poslovnoj praksi ne primjenjuje ono što govori javnosti. Takva situacija daje kontraefekat i ostavlja utisak kojim želi dovesti javnost u zabludu. Međutim, postoje kompanije koje mogu poslužiti kao primjer primjene dobre prakse KDO-a, ali se njima ne pridaje dovoljno pažnje u smislu promocije takvog načina poslovanja. Možemo da primijetimo da neznanje kako da se istaknu dobre prakse i na taj način pošalje pozitivna slika u javnost jeste jedan od problema implementacije koncepta KDO-a u okviru privrede Bosne i Hercegovine. Situacija u kojoj se nalaze kompanije takva je da se moraju uzeti u obzir društveni, ekonomski i politički interesi pri određivanju poslovne politike. Pritisci koji se pojavljuju od eksternih subjekata mogu poslužiti kao pokazatelj u kojem smjeru preduzeće može usmjeriti svoje ciljeve i na taj način stići konkurentsku prednost na tržištu. Kako bi se povećala svijest o prednostima integracije korporativne društvene odgovornosti u poslovne strategije i organizacionu strukturu, neophodno je da se radi na sljedećem:

- poboljšati kanale komuniciranja sa privrednim sektorom i stvoriti mrežu saradnje između privrednih subjekata kako bi se razmijenile dobre prakse i popularizovao koncept KDO u poslovnoj zajednici,
- institucionalizovati primjenu KDO-a s ciljem podržavanja strateške orijentacije privrednih subjekata s ciljem održivog razvoja, te isticati važnost uloge vlade i javnog sektora u implementaciji KDO-a,
- identificirati elemente na koje se može uticati i odrediti prioritete pri realizaciji poslovnih aktivnosti, kao što je npr. ograničavanje emisije, zaštita okoline, uređenje radnih odnosa, informisanje i edukacije potrošača.
- stvaranje podsticajnog okruženja za primjenu KDO-a u smislu posebnih tretmana za kompanije koje se vode održivošću u svom poslovnom procesu, kao što je poreska politika.

LITERATURA

1. Eliza G. C. Collins, Mary Anne Devanna, Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću, MATE, Zagreb, 2002.
2. Bartol Letica, Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske finansijske krize, MATE, Zagreb, 2010.

3. Peter Drucker, Najvažnije o menadžmentu: izbor iz radova o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.

Ostali izvori:

4. European Commission, A renewed EU strategy 2011-2014 for CSR, Brussels, 2011.
5. Kim Moller, Strategija preduzeća: društvena odgovornost, Quantum 21.net Znanost umjetnosti i vođenja, mart, 2007.
6. Roberts, S., Keeble, J., Brown, D., Poslovni argumenti za društvenu osviještenost i odgovornost preduzeća, Arthur. D. Little Limited, 2002.
7. Sanda Grudić Kvasić, M.A., Croatian Copmanies Corporate Social Responsibility Programs: Content Analysis, januar 2014.
8. Michael E.Porter and Mark R. Kramer, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review, Decembar, 2002.
9. Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green paper, EU, 2001.
10. Elvira Čatić-Kajtažović, Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti preduzeća u Bosni i Hercegovini, 2011.
11. Vanjsko-politička inicijativa BH, Fond otvoreno društvo Bosne i Hercegovine, Privredni razvoj-politike malih i srednjih preduzeća.
12. Mahira Tanković, Mrijana Matešić, Postizanje konkurentske prednosti primjenom elemenata održivog razvoja
13. Shahin, A., Zairi, M., Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. International Journal of Quality and Reliability Management (on line)
14. Mislav Ante Omazić, Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2007.
15. Jessica Ludescher, Corporate Social Responsibility, Harvard International Review, April, 2009.
16. Ljiljana Kontić, Uključivanje korporativne društvene odgovornosti u strategiju banke, (on-line). 2010.
17. Carroll Archie B., A three-dimensional conceptual model of corporate performance, Academy of Management Review, 1973.
18. Konkurentnost 2013.-2014. Bosna i Hercegovina, Federalni zavod za programiranje razvoja, Sarajevo, septembar 2013.
19. Globalni okvir fiskalnog bilansa i politika u Bosni i Hercegovini 2015-217. godina, BiH Fiskalno vijeće, jul 2014.

Web stranice:

20. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm (20.03.2014.)
21. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en> (20.03.2014.)
22. www.unglobalcompact.org
23. <http://www.csrwire.com/> (15.04.2014.)
24. <http://www.forbes.com/global2000/list/> (06.07.2014.)
25. http://eu-monitoring.ba/site/wp-content/uploads/2014/10/delegacijaEU_2014100811032318bos.pdf (09.01.2015.)
26. http://www.tacso.org/Default.aspx?langTag=bs-BA&template_id=69&pageIndex=1 (07.09.2014.)
27. www.poslodavac.ba (01.11.2014.)