

Čedomir Ljubojević\*  
Gordana Ljubojević\*\*

## KONKURENTSKA PREDNOST I SOCIJALNA ODGOVORNOST KOMPANIJA

**Sažetak:** Autori se u radu bave korporativnom socijalnom odgovornošću, njenom ulogom i mogućnostima u ostvarenju održive konkurentske prednosti. Socijalna odgovornost kompanije predstavlja opredeljenje iste u pravcu unapređenja dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dobrovoljnu – poslovnu praksu i doprinose za račun sopstvenih interesa. Tako kompanija preuzima obavezu da zaštiti i unapredi bogatstvo društva, kao i svoje, kroz raznovrstan biznis i socijalne akcije i da obezbedi pravične i održive koristi za različite stejkholdere. Socijalnu odgovornost kompanija u radu posmatramo u kontekstu resursno zasnovanog pogleda firme. Da bi razjasnili razloge za rastuće angažovanje biznisa u aktivnostima korporativne socijalne odgovornosti, koristimo koncept relationship managementa. Kompanije koje imaju izgrađenu strategiju u čijoj osnovi je prisutan princip socijalne odgovornosti imaju mogućnost da izgrade čvršće odnose sa svim stejkholderima. U procesu izgradnje konkurentske prednosti kompanije, ključnu ulogu igraju neopipljivi resursi, među kojima se posebno ističe reputacija kao osnova građenja dugoročnih odnosa sa svim internim i eksternim stejkholderima. U radu ukazujemo da reputacija kao rezultat aktivnosti korporativne socijalne odgovornosti potpomaže relationship management u izgradnji čvrstih dugoročnih odnosa sa zaposlenima, potrošačima, investitorima, lokalnom zajednicom, dobavljačima i drugim stejkholderima. Time kompanija može postići neprevaziđenu od strane konkurencije, diferencijaciju u tom kontekstu ostvariti održivu konkurentsku prednost. Glavni cilj rada se ogleda u pronalaženju optimalne strategije korporativne socijalne odgovornosti koja omogućava kompaniji izgradnju održive konkurentske prednosti.

**Ključne reči:** socijalna korporativna odgovornost, konkurentska prednost, relationship management, stejkholderski pristup i reputacija

## COMPETITIVE ADVANTAGE AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF A COMPANY

**Abstract:** Authors in this article are focused on corporate social responsibility, its role and possibilities in achieving sustainable competitive advantage. Social responsibility of companies represents its choice for upgrading welfare of community through discretion – voluntary – business practice and contributing for their own interest. In that way, company takes obligation to protect and upgrade social welfare, as well as its own welfare, through diverse business and social actions and to provide legal and sustainable benefits for different stakeholders.

We observe social responsibility of companies in this article in context of resource-based view of company and we use relationship management concept in order to explain reasons for rising level of companies involved in activities of corporate social responsibility. Companies that have already built strategy in which basis is principle of social responsibility have possibility to built more solid relations with all stakeholders. In the process of building competitive advantage of a company, intangible resources have the key role, among which the reputation is the most important as a basis for building long term relations with all internal and external stakeholders. In this article we prove that reputation as a result of activities of corporate social responsibility give help to relationship management in building solid long term relations with employees, consumers, investors, local community, suppliers and other stakeholders. In that way company

---

\* dr Čedomir Ljubojević, redovan profesor, Visoka škola modernog biznisa u Beogradu

\*\* dr Gordana Ljubojević, vanredni profesor, Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad

can advantage. Main purpose of the article is to find optimal strategy of corporate social responsibility that enables company to build sustainable competitive advantage.

**Key words:** corporate social responsibility, competitive advantage, relationship management, stakeholder approach and reputation

## Korporativna socijalna odgovornost

Sve više se nameće mišljenje, ne samo od strane političara, već i poslovnih lidera, da uloga biznis treba da bude iznad samog stvaranja profita, i da dovede do povećanje saradnje između njega i društva. Vezano s tim, kompanije su intenzivirale preispitivanje svoje korporativne odgovornosti i počele su da integrišu principe održivosti u svoje poslovne strategije i politike.

Korporativna socijalna odgovornost, iako nije nov pojam, predstavlja koncept čije vreme dolazi. Porter i Kramer (2002) su pokazali da kompanije ne mogu funkcionisati izolovano od okruženja. Njihova sposobnost u konkurentskom procesu zavisi uveliko od karakteristika lokalnog okruženja u okviru koga posluju. Postojanje sposobne i motivisane radne snage, efikasna lokalna infrastruktura, veličina i sofisticiranost lokalnog tržišta, obim državne regulative, predstavljaju faktore koji utiču na sposobnost kompanije da konkuriše. Takođe, kompanije se danas oslanjaju na lokalna partnerstva, imajući u vidu da one zavise od *outsourcinga* i saradnje sa lokalnim dobavljačima i institucijama.

Socijalna društvena odgovornost zahteva od kompanija da vode računa o posledicama odluka koje donose u svom poslovanju, kako pred sobom, tako i pred društvom. Drugi aspekt ovog odnosa je društvena osetljivost koja daje odgovor na pitanje da li, i u kojoj meri kompanija reaguje na razne društvene probleme. Socijalna odgovornost kompanija u teoriji se definiše na razne načine. Tako, Kilcullen i Kooistra (1999) ističu da se ona može razumeti kao stepen moralnih obaveza koje se mogu pripisati korporacijama iznad jednostavne poslušnosti zakonima države.

Za Kotlera i Lee (2009:14) socijalna odgovornost kompanija predstavlja opredeljenje kompanija za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu (dobrovoljnu) poslovnu praksu i doprinose za račun sopstvenih resursa. Savremeni trendovi koji se ispoljavaju u domenu socijalne odgovornosti kompanija mogu se iskazati kao prevazilaženje tradicionalnog pristupa korporativnoj filantropiji, u smislu jednostavne transakcije kojom se participiralo u socijalnim problemima, a koja se mogla kopirati od strane drugih kompanija. Socijalna odgovornost kompanija, ustanovljena kao strateški pristup, u suštini je sadržana u dugoročnom odnosu sa svim stejkholderima, što jeste teže kopirati i otuda je ona moguć izvor strateške konkurentnske prednosti (Jones, Bartlett, 2009).

Aleksić ističe da „brojna istraživanja pokazuju da poslovna etika i profitabilnost, odnosno održiva konkurentnska prednost nisu pojmovi koji se međusobno isključuju, kao i da kompanije koje su u svoj sistem poslovanja uključile poslovnu etiku pokazuju bolje rezultate” (Aleksić, 2007: 420). Trend je u napuštanju stava da treba činiti dobro kako bi se ostavio dobar utisak, i u afirmaciji stava da je razlog dobrog činjenja u činjenju dobra (Kotler, Lee, 2009: 21). Kompanije koje imaju izgrađenu strategiju u čijoj je osnovi prisutan princip socijalne odgovornosti, imaju mogućnost da izgrade čvršće odnose sa svim stejkholderima.

Koncept korporativne socijalne odgovornosti predstavlja jedno od ključnih etičkih i moralnih problema kojima je okruženo korporativno odlučivanje i ponašanje (Branco, Rodrigues, 2006). U principu, korporativna socijalna odgovornost se odnosi na obaveze kompanije prema društvu, preciznije, ona se odnosi na obaveze prema stejkholderima i onima koji utiču na korporativne politike i prakse. Generalno, korporativna odgovornost kompanija se smatra kao obaveza kompanije da se zaštiti i unapredi bogatstvo društva i kompanije sada, kao i u budućnosti (Staples, 2004), kroz razne biznise i društvene akcije (Sen, Bhattacharya, 2001 i Turban, Greening, 1997) i da se obezbedi generisanje pravednih (jednakih) i održivih koristi za različite stejkholdere.

Kao takva korporativna, socijalna odgovornost može poslužiti kao uspešno marketing sredstvo za postizanje održive konkurentske prednosti u sadašnjem brzo promenljivom, hiperkonkurentskom okruženju.

Što se tiče motiva za implementaciju koncepta korporativne socijalne odgovornosti, Marrewijk (2003) je predložio sveobuhvatan okvir, koji se sastoji od pet „nivoa ambicija”, utemeljenih na tome kako se korporativni menadžment odnosi prema socijalnoj, ekonomskoj i environmentalnoj odgovornosti. Svaki od ponuđenih pogleda podrazumeva da stejkholderski primarni fokus na korporativnu socijalnu odgovornost predstavlja filozofiju koju treba da implementiraju sve kompanije, bez straha od negativnih posledica koje mogu proizaći iz iste primene. U pet tipova filozofije korporativne društvene odgovornosti spadaju:

1. Podstaknut saglasnošću (compliance driven) – obezbeđivanje društvenog blagostanja, uz postupanje u skladu sa propisima. Motiv korporativne odgovornosti na ovom nivou percipiran je kao dužnost ili ispravno ponašanje.
2. Podstaknut profitom – predstavlja integraciju socijalnih, etičkih i environmentalnih aspekata poslovnih operacija, koji treba da doprinesu finansijskoj performansi firme (profitabilnost).
3. Podstaknut brigom – odnosi se na brigu koja se ogleda u uravnoteženju ekonomskih, socijalnih i environmentalnih interesa, koji su iznad pravne saglasnosti i profitabilnosti i odnosi se na socijalnu odgovornost za planetu.
4. Sinergijski – uključuje korporativnu socijalnu odgovornost u traganje za funkcionalnim solucijama u ekonomskim, socijalnim i environmentalnim poljima, uzimajući u obzir sve relevantne stejkholdere. Motiv ove akcije znači da je održivost sama po sebi značajna.
5. Holistički – korporativna socijalna odgovornost je potpuno integrisana u svaki aspekt kompanije i orijentiše se na doprinos kvalitetu i produžetku života. Motiv se ogleda u tome, da svako u organizaciji, kao i sama organizacija ima univerzalnu odgovornost prema svim drugim bićima.

Marrewijk (2003) zaključuje da svaka organizacija ima pravo da izabere jednu od pet filozofija, koja je u saglasnosti sa spoljnim izazovima i individualnim sposobnostima.

Argumenti socijalne odgovornosti kompanija bazirani su, na već u praksi ispoljenim, dugoročnim prednostima socijalno odgovornog ponašanja, kao što su:

1. Povećan moral osoblja i sposobnosti da se osoblje regrutuje i zadrži. Uočeno je da korporativna socijalna odgovornost i aktivnosti zaposlenih, u smislu inicijativa u tom segmentu, mogu da donesu visoke dividende jer se manifestuju kao kvalitetan interni marketing instrument. Preporučuje se, otuda, da menadžeri neposrednije upoznaju zaposlene sa tim inicijativama, da stave u fokus jaču identifikaciju zaposlenih sa kompanijom, te da ih angažuju na stvaranju vrednosti, a u sledstvu aktivnosti na korporativnoj socijalnoj odgovornosti;
2. Povećana reputacija u okviru zajednice, što potencijalno jača mogućnost većeg resornog obezbeđenja;
3. Unapređenje kanala komunikacije u lokalnoj zajednici;
4. Zaštita lokalnih lanaca snabdevanja, te bolji menadžment rizicima;
5. Unapređeno poverenje potrošača i partnerstvo sa dobavljačima što dovodi do većih prodaja.

Korporativnu socijalnu odgovornost čine tri ključna elementa. Prvo, ekonomski element koji se povezuje sa stvaranjem materijalnog bogatstva, uključujući finansijske prihode i aktivu kompanije. Drugo, socijalni element se odnosi na kvalitet života ljudi, naročito vezano za jednakost između ljudi, zajednica i nacija. Ovaj element je povezan sa organizacionim uticajem na društvo, uključujući zaposlene, potrošače, zajednicu, lanac snabdevanja i poslovne partnere. Treće, element okruženja koje se može definisati kao zaštita i čuvanje prirodnog okruženja. Organizacija stvara organizacioni uticaj na lokalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou, a oni se odvijaju u vezi sa vazduhom, vodom, zemljom i biološkim vrstama.

U našem pravu, princip socijalne odgovornosti kompanija je prisutan kroz zahtev licima koja imaju dužnosti prema društvu (među kojima su članovi upravnog, nadzornog odbora, odbora revizora i dr.), a u smislu dužnosti pažnje. Naime, pomenuta i druga lica određena zakonom dužna su u tom svojstvu da svoje poslove

izvršavaju savesno, pažnjom dobrog privrednika, a u razumnom uverenju da deluju u najboljem interesu privrednog društva (Zakon o privrednim društvima Republike Srbije, 2004, čl. 31 i 32). Kategorijom delovanja u najboljem interesu kompanije, ukazuje se na nadilaženje interesa samo akcionara, jer se vodi računa i o ostalim stejkholderima. U tom smislu, može se tumačiti kako internih, tako i eksternih, s obzirom da nema zadovoljenog interesa kompanije koji bi bio nezavisan od prethodnog zadovoljenja makar elementarnih interesa stejkholdera. Takođe, odredbom o savesnom delovanju govori se o prevazilaženju nivoa zakonski regulisanog postupanja, a u smislu ispunjenja zahteva poslovanja na višem nivou, tj. u sferi poslovne etike.

Svedoci smo manifestacije socijalne odgovornosti kompanija u Srbiji, u smislu ulaganja u sisteme upravljanja, koji pogoduju zaštiti okoline, iako u tom domenu ima još puno prostora da se uradi; ulaganja u razvoj ljudskih potencijala, naročito kroz edukaciju; te ulaganja u lokalni društveni razvoj, najčešće donacijama javnim ustanovama, naročito radi brige za decu, nemoćne i slično. Međutim, ozbiljan je negativan trend koji u velikoj meri derogira pozitivna nastojanja, a manifestuje se u formama mita, korupcije, povrede prava potrošača i dr.

Ovim radom želimo doprineti trendu razmišljanja i delovanja u pravcu unapređenja korporativne socijalne odgovornosti, naročito iz ugla reputacije kao ključnog izvora konkurentnske prednosti. Kompanije koje imaju bolju reputaciju, odnosno koje posluju kao socijalno odgovorne kompanije, prema tvrdnji organizacije Bussiness for Social Responsibility (Kotler, Lee, 2009: 26) manje su podložne kontroli od strane državnih i lokalnih organa vlasti, zatim mogu da utiču i na donošenje političkih odluka, a u svakom slučaju stiču značajan resurs koji im može biti dobar odbrambeni mehanizam u kriznim vremenima.

Pristupi korporativnoj socijalnoj odgovornosti i održiva konkurentnska prednost

U teoriji o korporativnoj socijalnoj odgovornosti postoje dva osnovna shvatanja. Jedno, koje posmatra kompaniju kao pluralističku kombinaciju nosilaca različitih interesa – stejkholderska teorija. Drugo je gledište koje je poznato kao resursno zasnovana teorija (*resouce-based view*), a u skladu sa kojom se korporativna socijalna odgovornost posmatra kroz konkurentnsku prednost.

Prema stejkholderskoj teoriji kompanijom treba upravljati kako bi se zadovoljili interesi svih njegovih konstituenata, a upravljački mehanizmi treba da budu oblikovani tako da obezbede zaštitu i povrat ulaganja. Normativan pristup stejkholderskoj teoriji odražava etičku dimenziju koncepta u skladu sa kojim je akcenat stavljen na iznalaženje načina na koji je moguće ograničiti i nadzirati moć i uticaj kompanija kada tržišni mehanizmi tome ne doprinose. Instrumentalna perspektiva stejkholderske teorije nastoji da utvrdi operativnu vrednost stejkholdinga. Naime, stejkholderi se posmatraju kao instrumenti za ostvarenje cilja (maksimiranje bogatstva vlasnika), a ne kao ciljevi po sebi. Deskriptivni aspekt stejkholder teorije nastoji da realistički opiše postojeću praksu kompanija koje nastoje da zadovolje interese i očekivanja različitih interesno uticajnih grupa.

Resursno zasnovana teorija je razvijena u različitim poslovnim disciplinama – od strategijskog menadžmenta do izučavanja u finansijama i korporativnoj upravi. Osnovne koristi koje se pripisuju resursno zasnovanom pogledu ogledaju se u njegovoj moći da objasni:

- zašto snažna orijentacija na korporativnu socijalnu odgovornost može biti izvor konkurentnske prednosti i
- zašto su neke kompanije posvećenije u odnosu na druge, kada je u pitanju korporativna socijalna odgovornost.

Ukoliko se korporativna društvena odgovornost stavi u kontekst resursno zasnovanog pogleda kompanije i stejkholderskog menadžmenta, može se dobiti odgovor zašto kompanije preduzimaju projekte, odnosno izgrađuju kapacitet korporativne socijalne odgovornosti. Odgovor se nalazi u težnji kompanije da, primenjujući koncept korporativne odgovornosti, ostvari održivu konkurentnsku prednost.

Resursno zasnovan pogled je razvijen od strane Warnerfelt (1984), koga je proširio Barney (1991). Korporacija se posmatra kao svežanj heterogenih resursa i sposobnosti koje se ne mogu lako preneti između kompanija. Upravo ova nesavršena mobilnost resursa predstavlja komparativnu prednost kompanija. Prema Barney (1991) postoje dve ključne pretpostavke resursno zasnovanog modela, koje se razlikuju od konkurentnski zasnovanog pogleda:

- resursi su heterogeno alocirani između kompanija i
- transfer resursa od jedne do druge kompanije prouzrokuje transakcione troškove.

Sve ovo dovodi do dve ključne argumentacije. Prva, svi resursi koji su retki i vredni mogu prouzrokovati konkurentsku prednost. Drugo, resursi koji se ne mogu imitirati, niti replicirati i nisu prenosivi, mogu dovesti do održive konkurentske prednosti. Sa aspekta resursno zasnovane teorije može se ostvariti konkurentska prednost kroz uspešno stvaranje resursa i sposobnosti koji ispunjavaju sledeće kriterijume: dragocenosti, retkosti, nemogućnost imitiranja i zamene (Wrigh, i dr. 2001).

Thomas, O'Neil, Ghertman (1997) su izvršili podelu resursa na opipljive, u obliku faktora proizvodnje i neopipljive, u vidu određene tehnologije, informacija o potrošaču, brenda, reputacije i korporativne kulture. Neopipljivi resursi se dele na dve osnovne kategorije:

- Kompetencije, koje su zasnovane na informacijama, veštinama i talentima (veštine i talenti predstavljaju sposobnosti);
- Relacije resurse, koji se ogledaju u reputaciji, lojalnosti i odnosima sa učesnicima u poslovanju kompanije.

Kod resursno zasnovanog pristupa, na pitanje zašto se performansa razlikuje između kompanija odgovor se nalazi u tvrdnji da je to njen jedinstven skup resursa i sposobnosti koji su vredni, nezamenljivi i skupi da se imitiraju, a koji obezbeđuju konkurentsku prednost. Sposobnosti koje su ugrađene u kompanijine procese, za razliku od resursa, ne mogu biti jasno vrednovane ili razmenjivane. Praktikovanje korporativno socijalno odgovornog ponašanja predstavlja način ostvarenja održive konkurentske prednosti, kada je ista kao vrednost priznata od strane stejkholdera, što se potvrđuje u afirmaciji reputacije firme. Reputacija firme pruža održivu konkurentsku prednost kada poslovni procesi firme koriste njene distinktivne karakteristike.

Jaccoby (2005) ističe da resursno zasnovana teorija utiče na promene strateškog mišljenja stavljanjem akcenta na razvijanje neuporedivih karakteristika kompanije koje obuhvataju ljudski kapital ili distinktivnu korporativnu kulturu. Prema Jaccoby-iju „resursno zasnovan pogled je konzistentan sa stejkholderskom orijentacijom” (Jaccoby, 2005: 98), jer zahteva od kompanija da stvore dugoročne investicije u zaposlene i da razviju snažne odnose sa dobavljačima, potrošačima i drugim stejkholderima. Daljom analizom bi se moglo dokazivati da postoji spremnost za razvoj jedinstvenog humanog, socijalnog i reputacionog kapitala. Nakon toga može se obrazlagati korporativni interes u stejkholderskom pristupu. Ova tri oblika kapitala su međusobno zavisna, u smislu formiranja talentovanog humanog kapitala koji zahteva od kompanije da ima snažnu reputaciju. Sa druge strane, reputacija inicira dalji razvoj socijalnog i ljudskog kapitala.

Razvoj socijalnog kapitala zahteva od kompanije da svesno unapredi svoju reputaciju. Uspostavljanje snažne veze sa zajednicama i tržištima je ključno za odnos sa potrošačima. Reputacioni kapital je bitan i za kompanije koje traže investitore. Post i dr. (2002) su koristili resursno zasnovan pogled da prezentiraju stejkholdersko shvatanje organizacije. Oni su proširili relacioni pogled kompanije kako bi dokazali da odnosi sa stejkholderima mogu stvoriti održivu konkurentsku prednost. Odnosi sa stejkholderima se mogu posmatrati kao neopipljiv i težak za kopiranje resurs, kojim se može obezbediti ostvarenje održive konkurentske prednosti.

Neki autori tradicionalnu perspektivu resursno zasnovanog pogleda smatraju statičnom i neprimenljivom u istraživanju konkurentske prednosti kompanija koje posluju u jako dinamičnom okruženju. Tako se pojavljuje nov, prošireni pristup resursno zasnovanog pogleda utemeljen na sposobnosti (*capability-based view*). Njime se proširuje resursno zasnovan koncept koji se fokusira na interne procese kompanije kojima se utiče na njene resurse (Tece, i dr. 1997).

Kay (1993) tvrdi da je izvor konkurentske prednosti stvaranje i iskorišćavanje distinktivnih sposobnosti. Sposobnost može biti jedino distinktivna ako je izvedena iz karakteristika koje druge kompanije nemaju. Nije dovoljno da karakteristike budu samo distinktivne, neophodno je da one budu održive u toku vremena i da budu odgovarajuće. Kay (1993) ističe tri vrste distinktivnih sposobnosti koje ispunjavaju ove uslove. Prvo, inovacija je očit izvor distinktivne sposobnosti, ali je retko održiv i odgovarajući izvor zato što uspešna inovacija

privlači imitaciju. Druga distinktivna sposobnost se ogleda u arhitekturi koja predstavlja sistem odnosa u okviru kompanije, ili između kompanija i njenih dobavljača i potrošača (i drugih stejkholdera). U okviru arhitekture postoje mreže odnosa unutar kojih se međusobno razmenjuju informacije koje su ključni resurs u procesu inovacije. Ovo omogućuje kompaniji da reaguje brzo i fleksibilno na promenljive karakteristike. Treća distinktivna sposobnost je reputacija. Ona je, po sebi, vrsta arhitekture, ali je široko rasprostranjena, da je najbolje da se tretira kao zaseban distinktivni izvor konkurentne prednosti. Distinktivne sposobnosti postaju konkurentna prednost kada su iste primenjene u industriji i iznesene na tržište.

Sposobnosti su često klasifikovane kao operativne (nedinamičke) i dinamičke, gde operativne sposobnosti uključuju proizvodnju roba ili pružanje usluga za tržište. Dinamičke sposobnosti se odnose na kapacitet za obnavljanje kompetencija, kako bi se ostvarila adekvatna prilagodljivost promenljivom poslovnom okruženju. Zollo definiše dinamičke sposobnosti kao „naučene i postojane modele kolektivnih aktivnosti kroz koje organizacija sistemski generiše i modifikuje svoje operativne procese u težnje ka unapređenju efektivnosti” (Zollo, 2002: 340).

Latteman, i dr. (2007) dokazuje da korporativna socijalna odgovornost predstavlja dinamičku sposobnost zato što ista utiče na bazu resursa koja se stalno suočava sa promenljivim okruženjem. Korporativna socijalna odgovornost predstavlja međueljensku sposobnost i ne može se locirati u okvir jednog odeljenja. Aktivnosti koje se preduzimaju u okviru korporativne socijalne odgovornosti menjaju procese u kompaniji, kao i konfiguraciju resursa u skladu sa tržišnim zahtevima. Sve ovo govori da aktivnosti u okviru korporativne socijalne odgovornosti utiču na obnovu resursa kompanije, i time pomažu ostvarenju konkurentne prednosti.

Prema istraživanju Jonesa i Bartletta (2009) ističe se da su altruistički programi korporativne socijalne odgovornosti, kao što su *triple bottom line* (uravnotežuje environmentalnu, socijalnu i ekonomsku odgovornost) izveštavanje ili participiranje u socijalnim problemima, relativno lake za kopiranje od strane brojnih kompanija. Na drugoj strani, dugoročni odnosi se ne mogu lako kopirati. Za razvoj dobrog odnosa, potrebno je kontinuirano ispunjavati očekivanja stejkholdera (po mogućnosti prevazilaziti ih). Drugi ključni element za izgradnju i održavanje odnosa, predstavlja poverenje ili spremnost učesnika da se osloni na svog partnera. Treći uslov je privrženost organizacionim vrednostima, a ogleda se u spremnosti da se čine dodatni naponi u ostvarenju ciljeva organizacije.

Dosadašnja praksa korporativne socijalne odgovornosti, koja se bavila simboličkim upravljanjem očekivanjima stejkholdera, gubi na značaju u odnosu na *relationship* pristup, koji polazi od mreže podrške za organizaciju. Jones i Bartlet (2009) su istražili literaturu koja se bavi odnosima sa javnošću, koja je povezana sa *relationship management*. Stvaraju se mogućnosti za obezbeđivanje uvida u stratešku ulogu odnosa sa javnošću, a koja može doprineti stratezijskoj prednosti firme.

Cutlip, Center i Broom (2002) definišu odnose sa javnošću kao „menadžment funkciju koja uspostavlja i održava međusobno korisne odnose između organizacije i javnosti” (Cutlip, Center i Broom, 2002:7) od kojih uveliko zavisi uspeh ili neuspeh istih. *Relationship management* menja fokus odnosa sa javnošću od aktivnosti zasnovane na rezultatima ka menadžment funkciji koja koristi komunikacije kako bi se zadovoljili organizacioni ciljevi i ističe izgradnju, gajenje i održavanje odnosa između organizacije i javnosti (Clark, 2000). Pregled literature pokazuje da *relationship management* može obezbediti kompaniji socijalno zasnovane resurse koji su retki i veoma teški za imitiranje od strane konkurencije. Takvi odnosi mogu pružiti stratešku konkurentnu prednost.

Prema istraživanju provedenom od strane Jones i Bartletta (2009), u kontekstu korporativne društvene odgovornosti postoji mogućnost za izgradnju dva nivoa odnosa. Prvi se nalazi na organizacionom nivou, tj. utemeljen je između stejkholdera i organizacija povezanih sa njima. Autori su istraživali odnose kroz pet dimenzija: otvorenost, angažovanost, investicija, privrženost i upoređivanje alternativa. Ovi odnosi su ispoljili specifične dimenzije *relationship managementa*, kao što su: otvorenost u obelodanjivanju, angažovanost i namera da postoji uključenost na dugi rok. Drugi nivo odnosa se ogleda kroz vrste interpersonalnih odnosa

koji su omogućeni kroz program korporativne socijalne odgovornosti, kao što je izgradnja specifičnih odnosa sa prestižnim i uticajnim pojedincima. Kroz ovu interpersonalnu dimenziju, organizacija multiplikuje raritet ovih odnosa i mala je verovatnoća za njihovo kopiranje. Ukoliko se prakse korporativne socijalne odgovornosti fokusiraju na odnose, stvaraju se veoma vredne distinktivne sposobnosti koje predstavljaju preduslov za ostvarenje održive konkurentske prednosti.

### **Identitet, imidž i reputacija kompanije kao izvori konkurentske prednosti**

Korporativni personalitet, kao zbir ukupnih karakteristika organizacije ili kao zajedničko-kolektivno raspodeljeno razumevanje distinktivnih vrednosti i karakteristika kompanije element je korporativnog identiteta pored vizije, misije, korporativne filozofije i dr. U osnovi korporativnog personaliteta nalazi se i korporativna strategija. Korporativni identitet posmatramo kao ono što kompanija saopštava o sebi odnosno kako ona samu sebe percipira. Način na koji stejkholderi percipiraju znakove organizacionog identiteta nazivamo ili poznajemo kao korporativni imidž, dok je evaluacija istog, od strane okruženja, a sa određenom vremenskom dimenzijom poznata kao korporativna reputacija. Reputacija jeste u funkciji uspostavljanja čvrstih odnosa sa stejkholderima, i kao takva je bitan činilac izgradnje konkurentske prednosti.

U literaturi o korporativnoj reputaciji često se koriste pojmovi korporativni identitet i korporativni imidž. Neophodno je učiniti distinkciju između njih. Korporativni identitet se odnosi na to kako organizacija sama sebe percipira i kako želi da bude viđena od strane stejkholdera. Korporativni imidž predstavlja način na koji organizaciju percipiraju njeni stejkholderi. Idealna situacija je kada je korporativni imidž identičan sa korporativnim identitetom. Margulies pravi dobru distinkciju između ova dva koncepta: korporativni imidž predstavlja „skup svih načina na koje kompanija odlučuje da se identifikuje sa celom svojom publikom...”, a imidž predstavlja „percepciju kompanije od strane ove publike” (Margulies, 1977: 66).

Korporativni identitet se u literaturi posmatra kao strateški resurs za izgradnju kredibiliteta i podrška koja treba biti ostvarena kod različitim stejkholderima za sticanje konkurentske prednosti u novom poslovnom okruženju. Sa jedne strane, strateški pristup korporativnom identitetu se bavi time kako su vizija, vrednosti, misija i filozofija kompanije povezani sa imidžom i reputacijom. Sa druge strane, vizuelna škola se koncentriše na simboličke manifestacije biznisa i bavi se kreiranjem vanjskih manifestacija identiteta, kao što su grafički dizajn, logo, izgled pojava oblika i drugi simboli organizacije. Obe škole se fokusiraju na izgradnji imidža organizacije koji utiče na njene stejkholdere. Povezane discipline korporativne komunikacije su najčešće utemeljene u funkcijama odnosa sa javnošću organizacije, bave se upravljanjem problemima (*issue management*). Strateški i vizuelni pristupi pokušavaju na sličan način da upravljaju korporativnim imidžom i reputacijom.

Korporativni identitet se tradicionalno odnosi na fizičke načine na koji se korporacija definiše. Međutim, identitet predstavlja više od samih vizuelnih elemenata korporacije. U obzir se mora uzeti i dnevna operativna realnost, koju doživljavaju zaposleni, dobavljači, potrošači i drugi stejkholderi. Stoga, identitet se može posmatrati, osim iz ugla grafičkog dizajna, i kroz perspektivu organizacionog ponašanja, te kroz multidisciplinarnu perspektivu. U fazi strategijskog pozicioniranja, kompanija kreira svoj identitet kao osnovu za izgradnju imidža i reputacije. Korporativni imidž se formira iz identiteta kroz: socijalnu korporativnu odgovornost, kvalitet robe i usluga, iskustvo, stavove i ponašanje zaposlenih, fizički ambijent, finansijsku performansu i organizacionu strukturu i kulturu.

Prema velikom broju autora, stvaranje snažnog korporativnog identiteta pomaže da kompanije razviju pozitivan imidž i reputaciju između svojih stejkholdera, kako internih, tako i eksternih. Dobar i prepoznatljiv imidž ne nastaje slučajno. Njegovo stvaranje zahteva kreativnost i čvrstu opredeljenost menadžmenta kompanije. Upravljanje korporativnim imidžom i korporativnom reputacijom ima dva primarna cilja. Prvi se odnosi na kreiranje „namernog imidža” u svesti svih ključnih konstituenata kompanije. Drugi cilj, u procesu upravljanja se odnosi se na kretanje povoljne reputacije u svesti ključnih stejkholdera. Istaknuti korporativni imidž može se stvoriti brže i lakše od kvalitetne reputacije. Snažan imidž se može izgraditi kroz koordiniranu komunikacionu

kampanju, koja se ogleda u imenu, logotipu kompanije, korporativnom advertajzingu i odnosima sa javnošću. Na drugoj strani, dobra reputacija zahteva više od uspešnih komunikacionih napora. Ona zahteva zaslužan identitet koje se može modelirati kroz konzistentnu performansu, uglavnom kroz nekoliko godina.

Korporativni imidž predstavlja način na koji se percipiraju znakovi organizacionog identiteta. Korporativni imidž predstavlja totalitet stejkholderskih percepcija načina na koji se organizacija prezentira. Imidži se formiraju kroz susrete sa karakteristikama organizacije, odnosno imidž predstavlja neto rezultat interakcije svih iskustava, verovanja, osećanja, znanja i impresija koje svaki stejkholder ima vezano za organizaciju. Iako je korporativna reputacija neopipljiv koncept, istraživanja su nesumnjivo pokazala da dobra reputacija snažno povećava vrednost korporacije i obezbeđuje održivu konkurentsku prednost. Ciljevi poslovanja kompanije se mogu lakše ostvariti ukoliko korporacija ima dobru reputaciju, koja je percipirana od njenih stejkholdera.

Reputacija ne predstavlja samo način na koji se korporacija ponaša, već i sam kvalitet korporacije. Hilman i Keim (2001) su istakli da je korporacija obavezna da uspostavi i održava odnose sa primarnim stejkholderima, ne samo zbog uvećanja njihovog bogatstva, već i zbog stvaranja vrednog vlasništva neophodnog za ostvarenje konkurentnske prednosti. Kompanije moraju posvećivati mnogo pažnje potrebama i očekivanjima svojih stejkholdera u cilju njihovog zadovoljenja, kao uslova za uspostavljanje i održavanje uspešnih odnosa sa njima. Korporativna reputacija pomaže kompanijama da privuku i povećaju lojalnost zaposlenih i potrošača. Kao faktor izgradnje konkurentnske prednosti snažno pomaže kompaniji prilikom privlačenja novih investitora.

Poverenje i reputacija mogu da nestanu preko noći, a bez izgrađenog poverenja i reputacije kompaniji je veoma teško da preživi, a kamoli da napreduje. Ključna uloga korporativne uprave treba da bude usmerena na zaštitu i unapređenje korporativne reputacije. Reputacija ima veliki značaj za sve organizacije, bez obzira na to da li su one komercijalne, vladine ili neprofitne. Dobra reputacija je veoma uspešno sredstvo za organizacije, imajući u vidu da ona može omogućiti da se obračunaju premijske cene za proizvode, uđe u povoljne sporazume sa bankama, privuku najbolji postdiplomci sa prestižnih škola i dr. Imajući ovo u vidu, ona čini vrednu imovinu za organizaciju. Dobra reputacija krči put do toga da budete prihvaćeni i da vaše akcije budu odobrene od strane stejkholdera, kao i da ostvarite ciljeve, ostanete konkurentni i da prosperirate.

Upravljanje reputacijom je zapravo upravljanje rizicima vezano za odnose sa različitim publikom kompanije (interni i eksterni stejkholderi kompanije). Prema Persey i dr. (2004) postoje četiri sposobnosti koje se mogu ostvariti upravljanjem reputacijom:

1. Sposobnost za dijalog koji omogućava menadžerima kompanije da izgrade kooperativne i utemeljene na poverenju odnose sa velikim brojem učesnika.
2. Sposobnost nagovaranja omogućava menadžerima da nagovore spoljnu publiku da je pozicija organizacije odgovarajuća i prava, bez obzira na kontraverzne reputacione opasnosti.
3. Korporativna tišina (corporate salience) predstavlja sposobnost koja je usmerena na izbegavanje organizacionog „posedovanja” kritičnih reputacionih opasnosti.
4. Sposobnost kriznih komunikacija omogućava menadžerima da budu u važnim interakcijama sa uticajnim učesnicima i kada nastanu nedaće i pritisci.

Iz svega ovog nameće se integralni zaključak, da izgrađena pozitivna reputacija kompanije predstavlja distinktivnu konkurentnsku sposobnost koja neminovno vodi boljoj poziciji kompanije. Tako uspostavljena pozicija može se lako braniti ako kompanija stalno unapređuje svoju reputaciju, što istoj omogućava ostvarenje održive konkurentnske prednosti.

## **Zaključak**

Analizom teorija o korporativnoj socijalnoj odgovornosti možemo uočiti da se ista najčešće posmatra kao ključni elemenat korporativne strategije (kao investicija u niz distinktivnih kompetencija firme). Sa druge strane, ima autora koji na nju gledaju kao na organizacionu vrednost i deo tekućih operacija koja se odražava u korporativnom dizajnu, korporativnoj kulturi i korporativnom ponašanju koji, uz ostale, jesu elementi



korporativnog identiteta. Korporativna socijalna odgovornost (pored nužde i dobre namere) predstavlja jedno od ključnih sredstava za ostvarenje održive konkurentske prednosti u sve turbulentnijem globalnom okruženju.

U radu je korporativna socijalna odgovornost razmatrana kroz prizmu stejkholderske teorije, klasičnog resursno zasnovanog pogleda, kao i u okviru pogleda zasnovanog na sposobnostima koji služe spoznaji mesta i uloge iste u svetlu distinktivnih strateških resursa i sposobnosti kao izvorima konkurentske prednosti. Relationship pristup odnosima sa javnošću u kontekstu socijalne odgovornosti može obezbediti socijalno zasnovane resurse koji su dovoljno retki i teški za kopiranje od strane konkurencije. Kompanije koje uspešno primene ovaj koncept mogu steći dovoljno snažnu distinktivnu sposobnost za uspešnu borbu sa konkurencijom.

Kod tradicionalnog pristupa izgradnji korporativne reputacije razmatrani su fenomeni korporativnog identiteta i korporativnog imidža. Svaki od njih doveden je u vezu sa korporativnom socijalnom odgovornošću kao izvorom za uspostavljanje čvrstih odnosa sa stejkholderima. Uspostavljanjem čvrstih odnosa sa svojim stejkholderima, kompanija stiče ključnu distinktivnu sposobnost u ostvarenju održive konkurentske pozicije. U ovom radu se jasnije definišu veze između identiteta, imidža i reputacije i programa korporativne socijalne odgovornosti. Dosadašnje definisanje identiteta i upravljanje njime se oslanjalo na fizičke elemente kojima se organizacija predstavlja svojoj publici. Ističe shvatanje da je korporativna socijalna odgovornost prinudni elemenat identiteta, jer će stejkholderi bojkotovati proizvode i usluge kompanija koje nisu socijalno odgovorne, što će negativno uticati na imidž i reputaciju, i tako smanjiti, u krajnjem, dobit akcionara.

Upravljanje savremenim kompanijama iziskuje organizacionu sposobnost da bi se determinisala priroda vrednosnog sistema kojem kompanija pripada, kao i da se postupa u skladu sa njim. Upravljanje treba da bude u funkciji jačanja zajednice rada i uravnoteženog akta unutar iste, ali i u funkciji jačanja identiteta kroz uključenje korporativne socijalne odgovornosti, kao organizacione vrednosti. Organizacije koje korporativnu socijalnu odgovornost posmatraju kao organizacionu vrednost su retke i često prolaze kroz turbulentne periode pokušaja i greške.

## Literatura

- [1] Aleksić, A., (2007) *Poslovna etika – elemenat uspešnog poslovanja*, „Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu”, god. V, str. 419–428
- [2] Barney, J., (1991) *Firm resource and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No 1, pp. 99–120
- [3] Branco, M. C. and Rodrigues, L. L., (2006) *Positioning stakeholder theory within the debate on corporate on corporate social responsibility*, „Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies”, Vol. 12, No 1, 61–80
- [4] Clark, C., (2000) *Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis*, „Public Relations Review”, Vol. 26, No. 3, pp. 363–380
- [5] Cutlip, S., Center, A. and Broom, G. (2002) *Effective public relations* (9th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- [6] Hillman, A. J. and Keim, G. D. (2001) *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 2, pp. 125–139
- [7] Jaccoby, S., (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton, Princeton University Press
- [8] Jones, K., and Bartlett, J. L., (2009) *The strategic value of corporate social responsibility: a relationship management framework for public relationship practice*, PRISM 6 (1): [http://praxis.massey.ac.nz/prism/online\\_journal.html](http://praxis.massey.ac.nz/prism/online_journal.html)
- [9] Kilcullen, M., and Kooistra, J., (1999) *At least do not harm: sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility*, „References Services Review”, 2, MCB University Press
- [10] Kay, J. A., (1993) *Structure of strategy*, „Business Strategy Review”, Vol. 4, No. 2, pp. 17–37

- [11] Kotler, Ph., i Lee, N., (2009) *Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, Zagreb, M.E.P.
- [12] Latteman, C., Scheider, M. A., and Kupke, S., (2007) *Corporate social responsibility and the capabilities baseda view – A case study of a mulinational enterprise*, (MNE), [http://www.uni-potsdam.de/db/jpcg/Publikationen/2007\\_19\\_ROR.pdf](http://www.uni-potsdam.de/db/jpcg/Publikationen/2007_19_ROR.pdf).
- [13] Margulies, W. P., (1997) *Make the most of your corproate identity*, „Harvard Business Review”, Vol. 55 (July/August), pp. 66–77
- [14] Marrewijk, N. van (2003) *Concepts an definitions of CSR and corporate sustainability: betwen agency and communion*, „Journal of Business Ethics”, No. 44, pp. 95–105
- [15] Persey, P.M.A.R., Heugens, B.M., van Riel, C. B. M. and van den Bosch, F. A. J., (2004) *Reputation management capabilities as decision rules*, „Journal of Management Studies”, Vol. 41, No. 8, pp. 1349–1377
- [16] Podolny, J. M., (1994) *Market uncertainty and tehe social character of economic exchange*. „Adiministrative Science Quarterly”, No. 39, pp. 458–483
- [17] Porter M. E., and Kramer, M. R., (2002) *The competitive advantage of corporate philanthropy*, „Harvard Business Review”, Vol. 77, No. 6, 121–30
- [18] Post, J. E., Preston, L. E., and Sachs, S., (2002) *Redefining the coproration*, „Stakeholder management Journal”, Vol. 14, No. 3, pp. 179–192
- [18] Staples, C., (2004) *What does corporate social responsibility mean for charitable fundraising in the UK?*, „Internanional Journal of Non-Profit and Voluntary Sector Marketing”, Vol. 9, No. 2, pp. 154–158
- [19] Sen, S. and Bhattacharya, C. B., (2001) *Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 38, No. 2, May, pp. 225–243.
- [20] Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., (1997) *Dinamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal”, No. 18, pp. 509–533
- [21] Thomas, H., O’Neil, D. and Ghertman (1997) *Strategy, Structure and Style*, Willey
- [22] Turban, D. B., and Greening, D. W., (1997) *Corporate social performance and organsational attractiveness to prospective employees*, „Academy of Management Journal”, Vol. 40, No. 3, pp. 658–672
- [23] Warnerfelt (1984) *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, 5, 2, 171–180
- [24] Wright, P., Dunford, B. adn Snell, S., (2001) *Human resources and the resources based view of the firm*, „Journal of Management”, No. 27, pp. 701–721
- [25] *Zakon o privrednim društvima Republike Srbije* (2004) „Službeni glasnik”, br. 125.
- [26] Zollo, M., and Winter, S. G., (2002) *Deliberate Learning and the Evolution of Dinamic Capabilities*. „Organization Science”, Vol. 13, No. 3, pp. 339–351.