

## KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO SPREGA ODRŽIVOG RAZVOJA U PREHRAMBENIM KOMPANIJAMA REPUBLIKE SRBIJE

*Poslovanje korporacije ne dotiče se isključivo nje same, nego se odgovornost proteže i na širu zajednicu. Korporacija kao oblik pravnog organizovanja ima i ulogu pozitivnog i negativnog generatora društvene svesti. Odgovorno ponašanje prema svim interesnim grupacijama; internim i eksternim, omogućava korporaciji bolju poziciju na tržištu. U prvom delu rada se analiziraju interesni akteri korporacija i njihove uloge. Dublja analiza u radu obavljena je SPACE matricom na primeru pojedinih prehrambenih korporacija. Sagledavanjem internih i eksternih indikatora došlo se do zaključka da kompanije adekvatnom strategijom treba da spoznaju svoje vrednosti i na adekvatan način ih iskoriste, odnosno statistički rečeno veza između internih i eksternih faktora je jaka i pozitivna. Kroz istraživanje poslovanja grane korporacija, rezultati pokazuju u kom se smeru kreće dobit kompanije ako svoje poslovanje postavi kao društveno odgovorno.*

**Ključne reči:** korporativna društvena odgovornost, interesni akteri, održivi razvoj, tržišna pozicija

---

\* Općina Erdut, Republika Hrvatska; dragan.dokic79@gmail.com

## 1. Uvod – korporativna društvena odgovornost

Korporativna društvena odgovornost predstavlja nastojanje kompanije da svojim uticajem i ugledom doprinese održivom stanju šire društvene zajednice. Liberalni model poštuje važeće pravo prema kojem je društveno odgovorna kompanija ona koja je i pravno odgovorna<sup>1</sup>. Da bi kompanija uspela u tome, neophodno je razviti interaktivnu klimu između svih nosilaca interesa korporativne društvene odgovornosti u cilju stvaranja kvalitetnijih životnih uslova. Međutim, u uslovima tržišne ekonomije i normalnog funkcionisanja tržišta, mehanizam izgradnje korporativne društvene odgovornosti lakše je implementiran u razvijenim zemljama, nego kod zemalja koje su u tranziciji. Republika Srbija ubraja se u jednu od tranzicionih zemalja, koja je bila suočena sa nacionalizacijom industrije i privatne svojine, planskom privredom, proizvoljnim birokratskim mešanjem i rasprostranjenom korupcijom, koji su doveli do nepoverenja između države i privatnog sektora nakon perioda socijalizma<sup>2</sup>. Ovakav sled događaja ne ide u prilog stvaranju klime korporativne društvene odgovornosti. S obzirom na to da je Srbija započela političku i društveno-ekonomsku tranziciju kasnije od mnogih zemalja, kompanije koje posluju u okviru njene zakonske regulative, još uvek imaju premalo svesti o prednostima društveno-odgovorne prakse, jer je doživljavaju kao neprofitno i nepraktično iskustvo. Obični građani takođe ne uzimaju u obzir važnost društvene odgovornosti kada nešto kupuju ili se bave svojim životima. Koncept društvene odgovornosti kompanije sve više se prihvata i sa sobom nosi širenje moralnih autonomnih normi na subjekte koji su pravna lica, te nemaju volju i svest da razlikuju pojam „dobrog“ i „lošeg“<sup>3</sup>. Konačno, neophodno je celovito, sistemski pristupiti značaju korporativne društvene odgovornosti, te u ceo proces uključiti sve interesne grupe.

## 2. Interesni akteri korporacija

U teoriji o korporativnoj društvenoj odgovornosti govori se prednostima i koristi koju ona donosi ne samo pravnim subjektima, već i široj društvenoj zajednici. Jasno definisana efikasnost korporativne društvene odgovornosti je fokusirana na pozitivne asocijacije koje su rezultat menadžerskih odluka i kao takve komplementarne su sa očekivanjima koje interesne grupe imaju prema kompanijama. Kompanije trebaju biti odgovorne prema društvu i okruženju u kojem deluju, sa naglaskom otklanjanja društvenih problema. S obzirom na tržišne uslove poslovanja, kompanije razvijaju odnose sa direktnim ili indirektnim subjektima. Među navedenim subjektima vladaju različiti odnosi i interesi; jed-

<sup>1</sup> Vasiljević M., (2007): *Korporativno upravljanje*, Pravni Fakultet Beograd, Beograd, 56.

<sup>2</sup> [www.iscserbia.org](http://www.iscserbia.org), 14.08.2017.

<sup>3</sup> Vasiljević M., (2007): *Korporativno upravljanje*, Pravni fakultet Beograd, Beograd, 65.

nima je primarna maksimizacija profita, dok drugima, što duži opstanak na tržištu<sup>4</sup>. Ovi subjekti s obzirom na vrstu veze mogu se podeliti u dve grupe: interne i eksterne. Interni subjekti su: akcionari, zaposleni, menadžeri i sama korporacija. U eksterne subjekte ubrajaju se: poverioci i država, odnosno šira društvena zajednica. Interesi ovih učesnika su dinamični, postoje slučajevi kada mogu biti kontradiktorni, odnosno suprotstavljeni, zavisno od tržišnih kretanja, što izaziva konfliktne situacije u kompaniji<sup>5</sup>. Zbog postojanja različitih interesa, uloga zakonodavca jeste harmonizacija njihovih odnosa. U Republici Srbiji tromost sudskih organa pri rešavanju pravnih sporova ne pridonosi stvaranju pravne sigurnosti i investicionog poverenja među interesnim grupama. Svaka od ovih tema se odnosi na procenu koliko se poštuje korporativna društvena odgovornost.

### 2.1. Akcionari

Interes akcionara određen je ciljnom funkcijom koju sadrži osnivački akt. S obzirom da se u privrednoj praksi Republike Srbije susreću većinski i manjinski akcionari, njihovi interesi se ne moraju poklapati. Međusobni odnosi između njih mogu biti komplementarni, indiferentni i suprotstavljeni<sup>6</sup>. U većini slučajeva interesi se poklapaju samo kada se radi o maksimizaciji profita. Skupština akcionarskog društva prema važećem zakonu Republike Srbije je obavezan organ društva što je opredeljuje kao hijerarhijski najviši organ društva. Skupštinu čine članovi društva, što je u skladu sa demokratskim poreklom ovog naziva, dok se ostali organi sastoje iz ograničenog broja lica. Skupština se određuje kao voljni organ društva, odnosno, kao organ koji reprezentuje volju društva, jer se na skupštini volja društva stvara javnim izglasavanjem predloženog dnevnog reda<sup>7</sup>. Unapređenje korporativnog upravljanja zasniva se na respektovanju interesa vlasnika kapitala. Akcionari kao vlasnici kapitala zainteresovani su za efikasno poslovanje, čime stvaraju uticaj da kompanija što duže pozitivno posluje na tržištu. Međutim, akcionari u slučaju stečaja društva poslednji „namiruju“ svoja prava<sup>8</sup>. Od posebnog značaja za investitore su pitanja vezana za zloupotrebu statusa manjinskih akcionara, insajderska trgovina, rodbinske transakcije, korupcija i neadekvatnost vladavine prava. U Republici Srbiji prema podacima Centralnog registra hartija od vrednosti za avgust mesec 2018. godine posluje 1416 akcionarskih društava<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> Kaen A., (2003): *Blueprint for Corporate Governance*, Amacom American Management, New York, 28.

<sup>5</sup> Labus M., (2007): *Korporativni sektor u Srbiji: Narodni kapitalizam ili tajkunizacija*, Pravni fakultet Beograd, Beograd, 36.

<sup>6</sup> Tabroši S., (2005): *Društvena odgovornost kompanija*, Mate, Zagreb, 50.

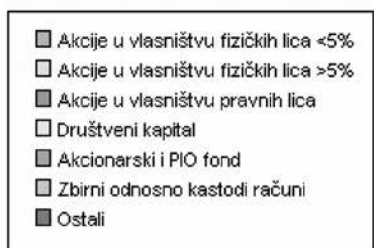
<sup>7</sup> Vasiljevic M., (2007): *Korporativno upravljanje*, Pravni Fakultet Beograd, Beograd, 57.

<sup>8</sup> Tabroši S., (2005): *Društvena odgovornost kompanija*, Mate, Zagreb, 50.

<sup>9</sup> www.crhov.rs, 06.08.2018.

**Grafikon 1:***Statistički prikaz strukture vlasništva registrovanih preduzeća u Srbiji*

Akcije u vlasništvu fizičkih lica <5%	Akcije u vlasništvu fizičkih lica >5%	Akcije u vlasništvu pravnih lica	Društveni kapital	Akcionarski i PIO fond	Zbirni odnosno kastodi računi	Ostali
13 %	1 %	77 %	0 %	1 %	1 %	7 %



**Izvor:** Centralni registar, www.crhov.rs, 06.08.2018.

Za 1416 aktivnih akcionarskih društava vidljivo je da je najveći broj akcija u vlasništvu pravnih lica, čak 77% dok je u vlasništvu fizičkih osoba samo 13% akcija, skoro šest puta manje, što odstupa od svetske prakse, gde akcija u vlasništvu fizičkih osoba ima četiri puta manje. Dakle, može se zaključiti da kod nas još uvek ne postoji izgrađena svest kod pojedinaca da svoj novac mogu ulagati u akcije pojedinih društava i time ostvarivati koristi od raspodele po dividendama.

## 2.2. Poverioci

Poverioci predstavljaju poslovne partnere korporacije, odnosno pravna i fizička lica sa kojima kompanija ima poslovnu saradnju. Interesi poverilaca mogu biti različiti, ali jedan je jasan; maksimizacija verovatnoće naplate duga<sup>10</sup>, te zadovoljenje potreba uz kvalitetan proizvod. Kupci su prevenstveno zainteresovani da kupe kvalitetan proizvod, po povoljnoj ceni uz dugotrajnu garanciju i sa mogućnostima finansijskih aranžmana za plaćanje u više rata. Dobavljači s druge strane ostvaruju svoje interese u kompaniji kroz analizu poslovanja i sagledavanja mogućnosti povrata odobrenih kredita, praćenje reputacije klijenta za pravičan tretman snabdevanja i u odnosu na izmirenje dugovanja, procenu tržišne vrednosti klijentovih srednjoročnih i dugoročnih obaveza i dr<sup>11</sup>. Poverioci, bilo da su kreditori ili dobavljači, imaju mogućnost zaštite iz stečajnog zakonodavstva. Ukoliko su im interesi ugroženi mogu da otvore postupak naplate

<sup>10</sup> Lojpur S., (2004): *Korporativno upravljanje u teoriji i praksi privatizacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica, Podgorica, 48.

<sup>11</sup> OECD principi korporativnog upravljanja, 2004. tačka IV.

svojih potraživanja. Zaštita poverilaca u Republici Srbiji se štiti osim građanskim zakonima, Zakonom o privrednim društvima, a na unapređenje odnosa sa poveriocima utiču OECD principi i Kodeks korporativnog upravljanja koji su sve više u upotrebi<sup>12</sup>. Zaštita poverilaca ogleda se u nemogućnosti smanjenja osnovnog kapitala društva koje ne posluje sa gubitkom bez obezbeđenja interesa poverilaca, ili zaštita poverilaca kod promene statusa privrednog društva<sup>13</sup> ili nemogućnosti isplate dividende akcionarima društva na teret osnovnog kapitala, implementacija standarda računovodstva i revizije i sl.

### 2.3. Zaposleni

Zaposleni su osobe koji imaju sklopljen ugovor o radu sa kompanijom i nude joj svoj rad i veštinu u zamenu za novčanu nadoknadu ili lični dohodak<sup>14</sup>. Uz jasnu strategiju i dobru organizaciju za ostvarenje poslovnih ciljeva od presudnog su značaja dobri stručnjaci. Ključ uspeha savremenih kompanija su dinamični, kreativni i uspešni ljudi i njihova znanja. Kreativnim zaposlenima potrebno je osigurati uslove rada u kojima će njihove sposobnosti doći do izražaja i u kojima će moći kreativnost dalje razvijati. Kreativnost, efikasnost i profesionalnost potrebno je ceniti i nagrađivati. Inovativnost, preduzetnost i želja za pobedom ključne su vrednosti današnjih kompanija i kao takve, ugrađuju se u svaki njen poslovni proces. U međuljudskim odnosima kod zaposlenih na ceni su timski rad, poštovanje, poverenje, iskren dijalog i transparentnost u međusobnom radu<sup>15</sup>. Traže se i kreativnost, dinamičnost, komunikativnost. Zaposleni ostvaruju svoj interes kroz: sigurnost radnog mesta, pravednu isplatu i stimulaciju za radnu produktivnost, mogućnost unapređenja, zadovoljstvo zbog posla, penzione aranžmane, primanje nadoknada za vreme bolovanja, upućenost u poslovanje kompanije i slično.

### 2.4. Korporacija – društvo

U slučaju zahteva za objavljivanje informacija, jasna pravila treba implementirati da bi se objedinile informacije o poštovanju ili nepoštovanju pravnih propisa. Neophodno je razviti u što većoj meri transparentno poslovanje u smislu objavljivanja ključnih informacija. Kompanija je dužna da ispuni zahteve stejkholdera koji na taj način pružaju punu podršku kompaniji. Biti vodeća kompanija po kvalitetu proizvoda, znanju, odnosu s potrošačima i prihodima među kompanijama sa prepoznatljivim partnerskim pristupom, stvara mnogo mogućnosti. Savre-

<sup>12</sup> Porter, E. M., Kramer M. R., (2002): *Konkurentna prednost korporativne filantrofije*, Harvard Business Review, Harvard, 94.

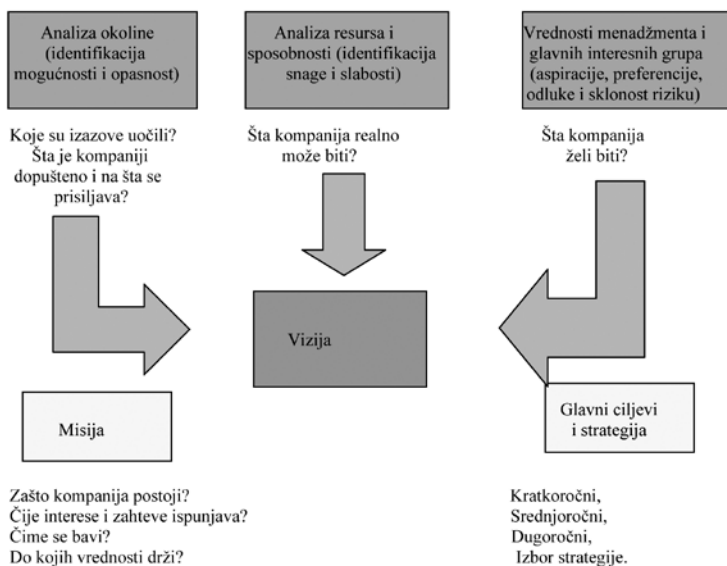
<sup>13</sup> OECD principi korporativnog upravljanja, 2004. tačka IV.

<sup>14</sup> Babić M., Simić M., Šunje A., Puljić M., (2008): *Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, 74.

<sup>15</sup> Ibid. 75.

mene kompanije sprovode mnoštvo analiza i proračuna sagledavajući razne faktore čiji rezultati ocrtavaju osnovne smernice položaja kompanije. Shodno svojim potencijalima i resursima kompanija vrši izbor optimalne poslovne strategije na osnovu koje nastoji ostvariti u realnim okvirima svoje glavne ciljeve poslovanja<sup>16</sup>. Ključni problem za organizacije jeste problem efektivnosti i efikasnosti strategije. Strategija je stoga u funkciji konkurentnosti organizacije, uvek usmerena na ostvarenje i održanje konkurentnosti<sup>17</sup>. Ono što je potrebno jeste inicijativa, inovativnost, kreativnost, otvorenost i aktivno kretanje u susret promenama.

**Slika 1: Implementacija korporativne strategije**



**Izvor:** Tipurić D., (2009): *Strateški audit poduzeća*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, 15.

Strategija predstavlja osmišljeni put kretanja kompanije, koji se zasniva na korišćenju jedinstvenih odlika koje se nazivaju jezgra kompetencije<sup>18</sup>. Za kompaniju je neophodno usmeriti svoje poslovanje ka stvaranju i isporuci superiorne vrednosti ne samo krajnjim potrošačima, već svim interesnim akterima poslovanja, čime nastoji stvoriti opštu klimu zadovoljstva. Ispunjenje ovih kriterija kompaniji omogućava interaktivno poslovanje sa okruženjem što je usmerava ka poziciji društvene odgovornosti.

<sup>16</sup> Carroll, A. B., (1991): *Piramida korporativne društvene odgovornosti: Prema moralnom upravljanju organizacijskih dionika*, Mason, OH: South-Western, New York, 77.

<sup>17</sup> Porter, E. M., (2000): *Competitive Strategy*, Harvard Business Review, New York, 84.

<sup>18</sup> Ibid. 15.

## 2.5. Uprava

Menadžeri kompanije imaju ključnu ulogu za uspešnost društva kojeg vode. To je posebno naglašeno u današnjim prilikama, kada se država sve manje direktno upliće u poslovanje kompanija. U takvim okolnostima je delovanje uprave akcionarskih društava, a posebno najodgovornijih među njima – menadžera, od ključnog značaja. Zato taj posao treba obavljati odgovorno i u skladu s određenim etičkim načelima. Poštovanje tih načela treba pridoneti većoj humanosti i uspešnosti obavljanja poslovnih funkcija, a pre svega uspostavi nove poslovne kulture upravljanja i rukovođenja<sup>19</sup>. Menadžeri upravljaju svakodnevnim poslovanjem kompanije i direktno su odgovorni upravnom odboru za (ne)ostvarivanje postavljenih ciljeva, a posebno za maksimizaciju profita. Menadžeri teže da uspostave ravnotežu između unutrašnjih potreba organizacije i potreba interesnih grupa u okruženju, kako bi se izbegle konfliktne situacije. Interesi menadžera se ogledaju u maksimizaciji zarade, beneficijama i unapređenju poslovne reputacije. Kod ostvarivanja dobiti neophodno je postići uravnoteženost između današnjeg i budućeg blagostanja, odnosno neophodno je stvoriti takvu klimu gde zadovoljstvo saradnika i poslovnih partnera igra presudnu ulogu. Za uspešno vođenje kompanije neophodno je da menadžeri shvate sledeća pravila<sup>20</sup>:

- Da se zauzimaju za što veću slobodu u realizaciji interesa kompanije, uz istovremeno poštovanje interesa države, te za poštovanje dogovorenih “pravila igre”,
- Da se zalažu za što korisniju ulogu na tržištu,
- Da se zauzimaju za povećanje svoje sposobnosti rukovođenja,
- Da nastoje što bolje spoznati potrebe potrošača i zadovoljavati ih što kvalitetnije,
- Da saradnike vode tako da se razvijaju u samostalne i profesionalno celovite osobe,
- Da radnike vode tako da se razvijaju u samostalne i profesionalno celovite osobe, koje sa zadovoljstvom rade u kompaniji,
- Da poštuju konkurenciju i budu lojalni, što dalje znači poštovati sve pravne propise, poslovne običaje i poslovni moral,
- Da sa dužnom pažnjom vode brigu o zaštiti svi prirodnih vrednosti,
- Da uvažavaju humanost i efikasnosti,
- Da štite interese vlasnika kapitala, zaposlene, odnosno da rade za dobrobit kompanije,
- Da sa kupcima i dobavljačima uspostave partnerstvo, utemeljeno na međusobnom poverenju, poštujući zakonsku regulativu i njihovu lojalnost i
- Da se zauzimaju za takve ekološke norme, koje će čoveku i drugim živim bićima biti ugodne uz maksimalnu zaštitu prirode.

<sup>19</sup> Katavić, I., (2013): *Kako preći konkurente: Društveno odgovorno poslovanje: Strateška opcija za razvoj konkurentne prednosti*, Veleučilište Vern, Vern, 25.

<sup>20</sup> Becht P., Röell A., (2005): *Corporate Governance and Control*, ECGI Working Paper Series in Finance, European Corporate Governance Institute, New York, 71.

Posao menadžera je da stvaraju profesionalno zasnovane koalicije interesa svih uključenih u zadani poslovni poduhvat<sup>21</sup>. Pri tome, svoje celokupno nastojanje, znanja i sposobnosti trebaju usmeriti ne samo na stalno povećavanje dobrobiti zaposlenih, nego i svih onih čiji je materijalni položaj zavisao o delovanju samog društva. Za stalno povećanje blagostanja neophodna je dobit, ali takav oblik dobiti koji će otvarati nova radna mesta, stvarno povećavati blagostanje i osigurati razvoj.

## 2.6. Država – Društvo

Uloga države, odnosno politike koju država vodi prema privrednim subjektima u okviru korporativnog upravljanja sastoji se u unapređenju i podsticanju razvoja korporacija i obezbeđenju odgovornosti u vršenju vlasti i zaštite<sup>22</sup>. Funkcionisanju tržišta u Srbiji koje je još u razvoju, neophodna je politička inicijativa u smislu privlačenja domaćih i stranih izvora finansiranja s ciljem investiranja u tržište kapitala. Radi toga, Vlada treba dati smernice i obezbediti kompanijama stimulacije, odnosno da izbalansira divergenciju zarade u privatnom i javnom sektoru. Država zbog toga treba da teži kreiranju ambijenta koji vodi ka<sup>23</sup>:

- Olakšanom ulasku u pokretanje posla,
- Smanjenju ograničenja za poslovne aranžmane,
- Prijateljskom i pravičnom ambijentu,
- Korisnoj i fleksibilnoj državnoj administraciji,
- Pružanju izvoznih stimulacija,
- Stimulacijama kod otvaranja novih radnih mesta u okviru lokalnih, regionalnih i državnih ciljeva,
- Zaštiti lica koja imaju interes za poslovanje kompanije,
- Zaštiti prava akcionara,
- Sinergiji zakonske regulative sa OECD-e principima u svrhu što efikasnijeg korporativnog upravljanja i
- Uvođenjem zakonske regulative kojom se štite prirodne vrednosti.

Ključno je pitanje politike kako spojiti mehanizme dobrovoljnog i obaveznog korporativnog upravljanja i kako ih uklopiti u korišćenje sudskih i regulatornih instrumenata zaštite prava manjinskih akcionara.

<sup>21</sup> Katavić, I., (2013): *Kako prestići konkurente: Društveno odgovorno poslovanje: Strateška opcija za razvoj konkurentne prednosti*, Veleučilište Vern, Vern, 26.

<sup>22</sup> Kotler, P., Lee N., (2009):, *Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, Mate, Zagreb, 68.

<sup>23</sup> Sawant R., (2010): *Infrastructure Investing*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 151.



### 3. Korporativna društvena odgovornost u preduzećima Srbije - analiza „Space“ metodom

U cilju sagledavanja mesta i uloge korporativne društvene odgovornosti u Srbiji, odnosno kompanijama koje posluju pod zakonskom regulativom Republike Srbije, sprovedeno je istraživanje u kojem su analizirane četiri vodeće kompanije iz prehrambene delatnosti. Istraživanje je sprovedeno *Space* matricom za 2018. godinu. Analiza u fokus stavlja faktore prema kojima se primarno utvrđuje strateški položaj kompanije u okviru četiri dimenzije<sup>24</sup>:

- Dve interne dimenzije: finansijske snage kompanije i konkurentске prednosti kompanije
- Dve eksterne dimenzije: snage grane u kojoj se kompanija nalazi i stabilnost okruženja

Za svaku od dimenzija određuju se specifični parametri, koji se analiziraju, procenjuju i rangiraju od -6 (nisko) do 6 (visoko). Parametri imaju relativni značaj, koji je zavisen o samoj kompaniji. Analizirane su četiri kompanije koje se bave proizvodnjom konditorskih proizvoda: Štark Beograd – kompanija 1, Bambi Požarevac - kompanija 2, Jaffa Crvenka – kompanija 3 i Swislion Takovo – kompanija 4.

**Tabela 1:** Faktori koji determinišu finansijsku snagu *Y*

Dimenzije i faktori	Skala vrednosti	Ocena			
		Kompanija 1	Kompanija 2	Kompanija 3	Kompanija 4
Rentabilnost	-6 do 6	5	5	4	4
Finansijski levridž	-6 do 6	3	4	3	3
Likvidnost	-6 do 6	5	5	3	3
Potreban (raspoloživ) kapital	-6 do 6	3	5	3	4
Chas flow	-6 do 6	5	6	3	2
Rizik u poslu	-6 do 6	2	3	2	3
Zbir vrednosti		23	28	18	19
Prosečna vrednost		3,83	4,67	3,00	3,17

**Izvor:** Anketni upitnik

Vrednost dimenzije finansijske snage pozitivno je izražena kod svih analiziranih kompanija. Svi analizirani faktori nalaze se na visokom nivou. Finansijski

<sup>24</sup> Durbin J., (2004): *Time Series Analysis by State Space Methods*, Oxford University, Oxford, 18.

leveridž i dobra likvidnost kompanija ukazuju na to da se uprave kompanija u dobrom poslovnom duhu odnose prema poslovanju. Visoki troškovi kapitala upućuju na to da je otežan ulazak na tržište, što potvrđuje tezu da se radi o vodećim kompanijama na teritoriji Republike Srbije. Ovo ukazuje na konstelaciju sa prethodnom dimenzijom, jer bonitetna sposobnost kompanija je na visokom nivou, što odgovara poveriocima da posluju sa stabilnim partnerom. Može se zaključiti da kompanija gradi dobar odnosom, kako sa akcionarima, tako i sa zaposlenima, što vodi ka stvaranju interaktivnog zadovoljstva.

**Tabela 2:** Faktori koji determinišu konkurentsku snagu X

Dimenzije i faktori	Skala vrednosti	Ocena			
		Kompanija 1	Kompanija 2	Kompanija 3	Kompanija 4
Tržišno učešće	-6 do 6	3	2	2	2
Kvalitet proizvoda	-6 do 6	2	4	3	2
Životni ciklus proizvoda	-6 do 6	2	3	3	3
Ciklus zamene proizvoda	-6 do 6	-3	-2	-2	-4
Lojalnost potrošača	-6 do 6	1	1	-1	-2
Konkurentski kapacitet	-6 do 6	-3	-4	-3	-1
Tehnološki know-how	-6 do 6	-2	-3	-4	-4
Vertikalna integracija	-6 do 6	-3	-4	-4	-3
Zbir vrednosti		-3	-3	-6	-7
Prosečna vrednost		-0,33	-0,33	-067	-0,78

**Izvor:** Anketni upitnik

Dimenzija konkurentске prednosti ukazuje da se radi o međusobnom konkurentnim kompanijama, koje imaju značajno tržišno učešće, dok se lojalnost potrošača nalazi na sredini vredonosne skale, što govori o činjenici da se radi o kompanijama koje su nakon promene političkog režima devedesetih uskladile svoje poslovanje sa tržišnim okvirima, ali sa nedovoljno akcenta na društvenoj odgovornosti, što potrošači pokazuju balansiranom lojalnošću prema marci proizvoda.

**Tabela 3:** Faktori koji determinišu stabilnost okruženja Y

Dimenzije i faktori	Skala vrednosti	Ocena			
		Kompanija 1	Kompanija 2	Kompanija 3	Kompanija 4
Tehnološke promene	-6 do 6	-2	-1	-2	-1
Stopa inflacije	-6 do 6	-3	-3	-3	-2
Promenljivost tražnje	-6 do 6	-1	-1	-1	0
Opseg cena konkurentnosti proizvoda	-6 do 6	2	1	1	2
Barijere za ulazak na tržište	-6 do 6	1	2	3	2
Konkurentski pritisak	-6 do 6	-3	-2	-2	-4
Cenovna elastičnost tražnje	-6 do 6	-1	-1	1	2
Zbir vrednosti		-7	-5	-3	-1
Prosečna vrednost		-1	-0,71	-0,43	0,14

Izvor: Anketni upitnik

Dimenzija stabilnosti okruženja ukazuje na to da je grana u kojoj kompanija deluje relativno stabilna. Kao dominantni faktori uzimaju se: visoka stopa inflacije, barijere za ulazak na tržište, cenovna elastičnost je balansirana, dok konkurentski pritisak nije tako izražajan. Ovo govori da država putem svoje zakonodavne funkcije mora još toga dosta učiniti da stvori tržišne uslove poslovanja.

**Tabela 4:** Faktori koji determinišu snagu grane X

Dimenzije i faktori	Skala vrednosti	Ocena			
		Kompanija 1	Kompanija 2	Kompanija 3	Kompanija 4
Potencijal za rast i razvoj	-6 do 6	6	6	6	6
Profitni potencijal	-6 do 6	5	4	5	5
Finansijska stabilnost	-6 do 6	3	4	4	4
Tehnološki know-how	-6 do 6	1	2	3	1
Upotreba resursa	-6 do 6	4	4	5	5
Intenzivnost kapitala	-6 do 6	3	2	2	3
Lakoća ulaska na tržište	-6 do 6	3	3	3	3
Iskorištenost kapaciteta	-6 do 6	3	4	3	4
Fleksibilnost	-6 do 6	4	5	4	4
Zbir vrednosti		32	34	35	35
Prosečna vrednost		3,56	3,78	3,87	3,87

Izvor: Anketni upitnik

Dimenzija snage grane je visoko rangirana, te s obzirom na datu ocenu može se zaključiti da analiziranu granu karakteriše: veliki potencijal rasta, visoki profitni potencijal, jednostavan tehnološki know-how, efikasna upotreba resursa i relativno visoka iskorišćenost kapaciteta.

**Tabela 5: Zbirna tabela**

Kompanija	Dimenzije					
	Vrednost ose x			Vrednost ose y		
	Snaga grane	Konkurentnost	Razlika	Finansijska stabilnost	Stabilnost okruženja	Razlika
1	3,56	-0,33	<b>3,23</b>	3,83	-1	<b>2,83</b>
2	3,78	-0,33	<b>3,45</b>	4,67	-0,71	<b>3,96</b>
3	3,87	-0,67	<b>3,20</b>	3	-0,43	<b>2,57</b>
4	3,67	-0,78	<b>2,89</b>	3,16	-0,14	<b>3,02</b>

Izvor: Tabela 1, 2, 3 i 4

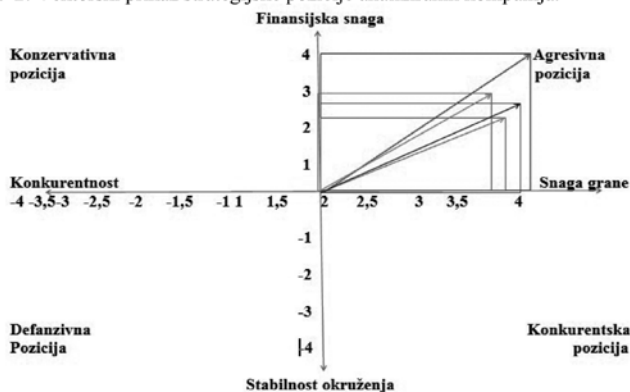
Prema podacima iz prethodne tabele radi utvrđivanja značaja veze između interne i eksterne dimenzije, izvršen je proračun metodom korelacije.

Prema dobijenoj vrednosti od 0,54 može se zaključiti da postoji pozitivna veza između internih i eksternih faktora, odnosno da ukoliko kompanija adekvatnom strategijom spozna svoje vrednosti i na adekvatan način ih iskoristi, na tržištu će imati bolju poziciju.

Narednim grafikonom je prikazana tržišna pozicija analiziranih kompanija.

**Slika 2: Vektorski prikaz strategijske pozicije analiziranih kompanija.**

Slika 2: Vektorski prikaz strategijske pozicije analiziranih kompanija.



LEGENDA:



Kompanija 1



Kompanija 2



Kompanija 3



Kompanija 4

Izvor: Tabela 5

Iz grafikona se može zaključiti da analizirane kompanije karakteriše agresivna strategijska pozicija, kojoj sa jedne strane doprinose stalne inovacije, stručan i kompetentan menadžerski tim i implementacija sistema kvaliteta u

poslovni proces, dok s druge strane kompanije nedovoljnu pažnju posvećuju odgovornom ponašanju prema društvu i široj zajednici. Stalno jačanje konkurencije, pogotovo iz inostranstva, predstavlja najveću pretnju našoj konditorskoj industriji. Zbog toga je neophodno, osim agresivne pozicije, poštovati društvene norme uz balansiranje interesa svih poslovnih subjekata. Međutim, problemi stručne kvalifikacije i niz barijera za privlačenje investicija predstavljaju goruće probleme koji se u državi efikasnim merama moraju rešiti.

#### 4. Analiza proizvodnje kompanija

Kod analize tržišne grane neophodno je sagledati ponudu konkretnog preduzeća. S obzirom na činjenicu da se svaka kompanija suočava sa ograničenjima u smislu obima proizvodnje i maksimizacije profita, neophodno je detaljno sagledati sve tipove ograničenja koja se kompanijama nameću. Najčešća su to tehnološka, ekonomska i tržišna ograničenja. Kao polazna tačka koristiće se model autora H. L. Varijana<sup>25</sup> prema kojemu se određuje ponuda preduzeća, a to su elementi: cena outputa, troškovi proizvodnje, obim proizvodnje i prihod. U kreiranju funkcije proizvodnje na osnovu dobijenih podataka od kompanija analizirana je funkcija prosečnog prihoda i funkcija prosečnih troškova kompanija za proizvodnju čokoladnog keksa:

funkcija prosečnog prihoda		funkcija prosečnih troškova
Kompanija 1:	$p = -3x + 360$	$\bar{C} = 2x - 840 + 594/x$
Kompanija 2:	$p = -3x + 672$	$\bar{C} = 3x - 560 + 175/x$
Kompanija 3:	$p = -4x + 533$	$\bar{C} = 2x - 568 + 420/x$
Kompanija 4:	$p = -2x + 601$	$\bar{C} = 2x - 385 + 240/x$

Sve kompanije su opredeljene prema konceptu korporativne društvene odgovornosti – zaštititi životne okoline. Ambalaža u koju se pakuju čokoladni keksi su od prirodnog materijala (kartona) koji se da reciklirati u narednom procesu, što pridonosi očuvanju čovekove okoline.

Iz gore navedenih funkcija izračunat će se optimalna proizvodnja čokoladnog keksa i dobit koja se ostvaruje pri optimalnom obimu proizvodnje za svaku kompaniju.

p – ponuda

$\bar{C}$  - prosečni troškovi

P – prihod

T – ukupni troškovi

D - dobit

<sup>25</sup> Varijan, H. R., (2008): *Intermediate Microeconomics*, University of California at Berkeley, 173.

Izračun je vršen prema formulama<sup>26</sup>:

$$P = p \cdot x$$

$$C = C \cdot x$$

$$D = P - C$$

Prema obavljenim izračunima dobijeni su sledeći rezultati za kompanije:

**Tabela 6: prikaz obima proizvodnje i ostvarene dobiti**

Kompanija	x(opt) u paletama	Ukupna dobit u dinarima
Kompanija 1	120,00	71.406,00
Kompanija 2	102,67	63.067,67
Kompanija 3	91,75	50.088,38
Kompanija 4	123,25	61.000,25

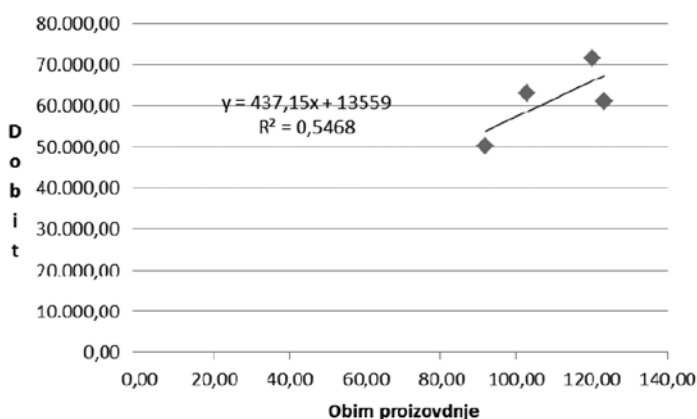
Izvor: Anketni upitnik

Podaci iz tabele pokazuju da kompanija 4 ima predispozicije za najveći dnevni obim proizvodnje, ali ujedno ostvaruje najmanju pojedinačnu dobit po paleti. S druge strane kompanija 1 ostvaruje najveću ukupnu dobit.

Računom korelacije varijabli optimalne proizvodnje i ukupne dobit dolazi se do vrednosti 0,74, koja pokazuje postojanje jake pozitivne veze između obima proizvodnje i ukupne dobiti, odnosno da ukoliko kompanija povećava obim proizvodnje, može očekivati porast dobiti.

Radi daljeg utvrđivanja veze između obima proizvodnje i ukupne dobiti, putem linearne regresije  $Y = bx + a$  izveden je sledeći model:

**Slika 3: Model regresije**



Izvor: Tabela 6.

<sup>26</sup> Ibid. 174.

Model linearne regresije pokazuje da ukoliko bi  $x$  (obim proizvodnje) bio 0 može se očekivati da ukupna dobit proizvodnje bude 13.559,00 dinara. Kada bi se obim proizvodnje povećao za jednu paletu, može se očekivati porast dobiti za 437,15 dinara.

Dakle, iako su sve četiri kompanije orijentisane prema agresivnoj poziciji, kompanija 1 ostvaruje najveću dobit. Podaci pokazuju da ova kompanija ima jeftinije proizvodne inpute, kao i da koristi reciklirani materijal za pakovanje svojih proizvoda, dok ostale kompanije nabavljaju ambalažu od nerecikliranog materijala.

Dakle, društvena odgovornost kompanija ne ogleda se samo i isključivo u odnosu dobiti i troškova, već i u vrsti materijala koja se koristi u proizvodnji, odnosu kompanije prema životnoj okolini.

## 5. Zaključak

U današnjem svetu, građani investitori, država, kao i ostale zainteresovane strane smatraju kompanije odgovornim za ekonomski i društveni uticaj. Shodno svojoj „moći“ one mogu uticati na prirodu, bez obzira na njihovu veličinu ili tržište, te uvažavajući ovakav pristup grade naklonost društva kako bi opstale na tržištu. Budući da su kompanije u Republici Srbiji zbog tržišnih turbulencija pomerene iz svojih ležišta dobrog poslovanja, trebalo bi pronaći pravi putokaz za izbavljanje iz teških situacija i fokusirati se na korporativnu društvenu odgovornost uspostavljanjem korelacije između, kako pravnih i ekonomskih, tako i socijalnih zahteva i zahteva zaštite životne sredine, iz kojih proističu ne samo profitni, već i neprofitni efekti. Analizirane organizacije shodno pravnoj organizaciji i obavezujućoj zakonskoj regulativi dužne su pridonositi unapređenju društvene odgovornosti. Mnoge od tih organizacija nisu svesne da njihove aktivnosti prema društvu i interesnim grupama ulaze u okvir konteksta korporativne društvene odgovornosti. Rezultati istraživanja ukazuju da kompanije nad kojima je provedeno istraživanje imaju uveden koncept društveno odgovornog ponašanja, što svakako krajnji konzumenti prepoznaju omogućavajući kompanijama čvrsto tržišno pozicioniranje. Iz svega se da izvesti opšti zaključak da prihvatanje društveno odgovornog ponašanja prema svim interesnim grupacijama, kako internim tako i eksternim, omogućava korporaciji efikasnost i efektivnost u poslovanju.

## Literatura

- Babić M., Simić M., Šunje A. i Puljić M, (2008): *Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo.
- Becht, P., Röell A., (2005): *Corporate Governance and Control*, ECGI Working Paper Series in Finance, European Corporate Governance Institute.
- Carroll, A. B, (1991): *Piramida korporativne društvene odgovornosti: Prema moralnom upravljanju organizacijskih dionika*, Mason, OH: South-Western, New York.
- Durbin J., (2004): *Time Series Analysis by State Space Methods*, Oxford University, Oxford, 18.
- Kaen F., (2003): *A Blueprint for Corporate Governance*, Amacom American Management, New York.
- Katavić, I, (2013): *Kako prestići konkurente: Društveno odgovorno poslovanje: Strateška opcija za razvoj konkurentne prednosti*, Veleučilište Vern, Vern.
- Kotler, P, Lee, N, (2009):, *Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, Mate, Zagreb.
- Labus M., (2007): *Korporativni sektor u Srbiji: Narodni kapitalizam ili tajkunizacija*, Pravni fakultet Beograd.
- Lojpur S, (2004): *Korporativno upravljanje u teoriji i praksi privatizacije*, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica, Podgorica.
- Porter, E. M.,(2000): *Competitive Strategy*, Harvard Business Review, New York.
- Porter, E. M i Kameron M. R,(2002): *Konkurentna prednost korporativne filantropije*, Harvard Business Review, Harvard.
- Sawant R., (2010): *Infrastructure Investing*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- Tabroši S, (2005): *Društvena odgovornost kompanija*, Mate, Zagreb.
- Tipurić D., (2009): *Strateški audit poduzeća*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
- Vasiljević M., *Korporativno upravljanje*, Pravni Fakultet u Beogradu, Beograd 2007.
- Varijan, H. R., (2008), *Intermediate Microeconomics*, University of California at Berkeley.
- OECD principi korporativnog upravljanja, 2004. tačka IV.
- [www.iscserbia.org](http://www.iscserbia.org)
- [www.crhov.rs](http://www.crhov.rs)



## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A LINK TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE FOOD COMPANIES OF THE REPUBLIC OF SERBIA**

*The operations of the corporation do not take account only of itself, but the responsibility also extends to the wider community. The corporation as a legal form of organization has the role of a positive and negative generator of social awareness. Being responsible for all interest groups; internal and external allows the corporation a better position on the market. In the first part of the paper interest corporations' actors and their roles were analysed. A deeper analysis in the paper was done with the SPACE matrix on the example of some food industry corporations. Based on analysis of internal and external indicators, it was concluded that the company adequate strategy needs to realize its value and use them adequately, in other words statistically speaking, connection between internal and external factors is strong and positive. The results of the analysis of corporate branch business, show in what direction the company's profit moves if its business is set up as socially responsible.*

**Keywords:** *corporate social responsibility, stakeholders, sustainable development, market position*