

---

Stručni rad

Primljen: 21. 11. 2017.

Prihvaćen: 2. 4. 2018. (str. 89-102)

UDK 005.35:334.726

339.137.2

COBISS.SR-ID 262401548

## **DRUSTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Dr Leposava Jovanovic<sup>1</sup>,

Dr Biljana Ilić<sup>2</sup>,

Ivana Avramović<sup>3</sup>

### **REZIME**

Poslovanje kompanija u globalnom okruženju uslovljeno je uvažavanjem novih izazova i trendova, radi jačanja njenih poslovnih performansi i uvećavanja doprinosa društvenom blagostanju. Kompanija, kreiranjem održivih poslovnih i marketing strategija, teži stvaranju efikasnih performansi u turbulentnim tržišnim uslovima privređivanja. Trend, koji uslovljava poslovanje mnogih kompanija, je zahtev za odgovornijim ponašanjem kompanija na tržištu, uz prihvatanje etičkih, moralnih i ekoloških principa. Odgovornost kompanije za efikasno, dobro i racionalno korišćenje resursa, posebno neobnovljivih, uz obezbeđivanje i stvaranje proizvoda i usluga u cilju zadovoljavanja potreba potrošača je fundament na kome se temelje ostali nivoi odgovornosti kompanije. Ukoliko je primena principa društveno odgovornog poslovanja u kompanijama veća, utoliko je jača osnova za sticanje održive konkurentske prednosti (hipoteza koju u radu nastojimo da dokažemo).

### **KLJUČNE REČI**

KONKURENCIJA, ŽIVOTNA SREDINA, POSLOVNO OKRUŽENJE,  
STRATEGIJE POSLOVANJA.

---

<sup>1</sup> Asistent, Fakultet za menadžment Zaječar, Kraljevica bb 19000, leposava.jovanovic@fmz.edu.rs

<sup>2</sup> Docent, Fakultet za menadžment Zaječar, Kraljevica bb 19000, biljana.ilic@fmz.edu.rs

<sup>3</sup> Doktorand, Ekonomski fakultet Niš, Univerzitet u Nišu, ivanajovanovic@rocketmail.com

## UVOD

U godinama koje dolaze, poslovni uspeh kompanija će sve više biti uslovljen jačanjem tržišne orijentacije i stvaranjem bliskih i dugoročnih odnosa sa svim učesnicima na tržištu, posebno sa krajnjim potrošačima. Tom zahtevu potpomaže društveno odgovorno poslovanje, jer oslobađa veliki potencijal za inovacije na svim nivoima i granama delatnosti, u svim sferama poslovanja ljudi. Daje okvir za odgovorno upravljanje, uzimajući u obzir finansijska, ekološka, socijalna, upravljačka i etička pitanja. Pomaže u smanjenju troškova, potrošnji energije i smanjnu otpada. Pomaže da se razlikuju i posebno istaknu neke kompanije u odnosu na druge. Podstiče stvaranje inovativnih proizvoda i poslovnih procesa i novih tržišta. Od velikog značaja je što društveno odgovorno poslovanje stvara mogućnosti da privuče i zadrži najbolje zaposlene, da smanji rizike troškove osiguranja, konačno da svim ljudima osigura bolji kvalitet života.

Svaka kompanija nastoji da se što bolje pozicionira u javnosti. Stvaranje pozitivne slike, kao i nastojanje da se što više približi krajnjim korisnicima, zapravo je primarni interes kompanije. Time nastoji da obezbedi što veću efikasnost u poslovanju, veći profit, uz promenu ponašanja i percepcije krajnjih korisnika. Uspešno upravljanje kompanijom uslovljeno je sposobnošću menadžmenta da razume potrošače, njihove potrebe i želje i ponudi im i isporuči superiornu vrednost u odnosu na konkurente. Međutim, ostvarenje superiornih poslovnih performansi i doprinos društvenom blagostanju, često su u suprotnosti, pa se ponašanje kompanija ponekad može pokazati i kao neodgovorno, a to se ne sme zataškavati.

U procesu društveno odgovornog poslovanja, društveno odgovoran marketing nezaobilazno i skoro idealno je sredstvo, kojim kroz određene napore i aktivnosti, većina kompanija nastoji učiniti svoje poslovanje dobrim, a da se, pritom, sa stejkholderima formiraju jače veze. To je najsigurniji, a istovremeno i najbolji način da se ostvare unapred definisani ciljevi. Značaj i uloga društveno odgovornog marketinga za razvoj održivog poslovanja, prioritet je svake kompanije, bez obzira na granu poslovanja. Jačanju društvene odgovornosti u poslovanju svake kompanije značajno doprinosi marketing, kao integrativna poslovna funkcija.

## 1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJE, PRINCIPI I PRISTUPI DRUŠTVENOJ ODGOVORNOST

Sve interesne grupe, stejkholderi, kao i sami potrošači mogu vršiti pritisak i zahtevati od kompanije da njeno poslovanje bude u skladu sa društveno

odgovornim, a može da bude uslovljeno željom i stavom menadžmenta (etička odgovornost koja nije regulisana zakonskim propisima) ili može da bude motivisano i zakonom. Povezivanje moralnih i ekoloških i pravnih principa unutar poslovnih procesa i strategija, postaje značajan izvor konkurentske prednosti kompanija u savremenom globalnom okruženju. Međutim, to nikako ne umanjuje značaj ekonomske odgovornosti postojanja kompanije ili stavljanjem u drugi plan ostvarivanje profita, već znači sagledavanje te odgovornosti iz ugla šire društvene koristi. Kompanija može i mora da se ponaša kao dobar domaćin jer je deo društva, kao i svi ostali članovi društva, pa će koristi imati ne samo ona, već i celo društvo.

Različiti su pristupi društvenoj odgovornosti. Tradicionalni pristup isključuje tu odgovornost (označava se i kao pristup nevidljive ruke). Njegov stav je efikasnost i profit. Ekonomska dobit, odnosno ekonomski profit jedina je društvena odgovornost kompanije, smatraju zagovornici i predstavnici ovog tradicionalnog pristupa (među njima nobelovac Milton Friedman), tj. profitabilno poslovanje kompanije.

Prva odgovornost kompanije jeste sticanje dovoljno profita za pokrivanje troškova u budućnosti, jer ako to nije ostvareno, ne može se ispuniti nikakva druga društvena odgovornost, smatra Petar Drucker. Međutim, šta je sa zahtevima interesno uticajnih grupa, svih onih od kojih zavisi poslovanje kompanije? Pristup interesno uticajnih grupa implementira svest menadžera u uspeh njihovih kompanija, a koji dugoročno zavisi od uvažavanju interesa i potreba različitih interesnih uticajnih grupa pri odlučivanju. Svi oni svojim radom i aktivnošću, mogu da doprinesu radu kompanije, ali isto tako mogu da donesu i štetu toj istoj kompaniji. Pre svega potrošači, zaposleni, deoničari, dobavljači, pri tom se ne sme zaboraviti uticaj vlade, sindikata i nevladinih organizacija.

Treći pristup, uključuje odgovornost menadžmenta da svet-društvo učini boljim mestom za život svih ljudi, koncept ekološkog menadžmenta i održivog razvoja, koji postaje aktuelan u društvenoj odgovornosti. Dužnost menadžera je da predviđaju promene u okolini, a ne samo da reaguju na njih. Predviđanje promena i brzo reagovanje na te promene iz okruženja, od strane iskusnih menadžera donosi kompaniji dobru osnovu za konkurentnu prednost i bolje šanse za veći profit. Ljudi su istinski zainteresovani kako se, i na koji se način kompanija ophodi prema ljudima, životnoj sredini i društvu uopšte, jer nijedan biznis, bio on veliki ili mali, nije odvojen od društva u kome posluje i opstaje, pa uspeh ili neuspeh jednog, u mnogome je određen uspehom ili neuspehom onog drugog.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJE I DEFINISANJE MARKETING STRATEGIJE

Definisanje marketing strategije je rezultat pregovaranja i pogađanja različitih koalicija, koje se bore i nadmeću za ograničene resurse u pravcu najoptimalnijeg ulaganja. Marketing strategija je donošenje odluke o izdacima za marketing poslove, marketing miks i marketing alokacije, u vezi sa očekivanim uslovima okoline i konkurenata.

Marketing strategija mora biti orijentisana ka iznalaženju adekvatnih mogućnosti i iniciranju aktivnosti za usklađivanje potencijala kompanije sa njima. To je težak i odgovoran zadatak za kompaniju, jer svaka kompanija se razlikuje, pa čak i u istoj delatnosti, kao skup odgovornih resursa. Postavlja se pitanje, kako uskladiti sve resurse da kompaniji pruže optimalne šanse za maksimalan profit i tu leži jedan od razloga zašto kompanije prave greške. Levit je upozorio na greške koje prave mnoge kompanije u formulisanju marketing strategije, pre svega, zato što svoje napore fokusiraju na poboljšanje efikasnosti u proizvodnji svojih proizvoda, zanemarujući poboljšanje generičkog proizvoda ili svoj marketing. Ne postoji baš nikakva garancija protiv zastarevanja proizvoda, upozorava Levit, postoje samo kompanije koje tako posluju, tako su organizovane da stiču dobit na mogućnostima rasta. Međutim, ako kompanije posluju u delatnostima koje pretpostavljaju da imaju ugrađenu eskalaciju rasta, najčešće zbog toga završavaju u stagnaciji. Zato se nameće pitanje - Koje su to pretpostavke, koje dovode ove delatnosti do stagnacije? Verovanje, da je rast obezbeđen sve bogatijim stanovništvom i njegovim povećanjem, je prva. Verovanje, da ne postoji konkurencija supstitutima, je druga. Suviše veliko poverenje u masovnu proizvodnju sa kojom opadaju troškovi po jedinici proizvoda, sa rastom obima proizvodnje, je treća. Preokupacija proizvodima, a koji su rezultat naučno-tehnološkog napretka, poboljšanja i sniženja proizvodnih troškova je četvrta pretpostavka. Sve to implicira velike teškoće pa i zabunu u definisanju optimalnog proizvodnog programa.

„U osnovi, marketing ciljevi nas upućuju na proširenje programa, dok zahtevi optimalnih veličina, često, to ne dozvoljavaju. Otuda je proces izgradnje optimalnog programa aktivnosti-kontinuirani proces prilagođavanja marketinga i proizvodnih ciljeva. Pod optimalnim proizvodnim programom podrazumevamo kombinaciju dubine i širine, koja obezbeđuje stabilan rast i održavanje tržišnog učešća, sa jedne strane, i odgovarajući nivo produktivnosti i ekonomičnosti u procesu obavljanja aktivnosti, sa druge strane” (Riznić, 2003).

Tržišna orijentacija ukazuje da je proizvodna delatnost proces zadovoljavanja potrošača pa tek onda proces proizvodnje proizvoda, što kompanije, neminovno, mora da shvate i da proizvode ono što se na tržištu traži. Znači, delatnost mora da otpočinje sa potrošačima i njihovim potrebama, a ne sa inovacijom-proizvodima. Planiranje proizvoda je težak proces u kome se te

spoznaje prenose sa područja tehnologije, troškova i politike dohotka i pretvaraju u prihvatljiv proizvod, koji je moguće prodati, kao neprekidni proces od ideje do prodaje proizvoda ili njegovog povlačenja sa tržišta (usled poboljšanja ili proširenja, koja dovode do nove upotrebe). „Optimizacija miksa proizvoda ,odnosno proizvodnog programa, je cilj koji vodi dohotku, stabilnosti dohotka i obezbeđenju rasta preduzeća” (Riznić, 2003).

Sposobnost kompanije da stvori, a potom što efikasnije iskoristi potencijalne mogućnosti za stvaranje diferentne prednosti, uslovljena je kompetentnošću kompanije da otkrije potrebe potrošača-tržišta. Jedan od načina je adekvatno formulisanje marketing strategije i optimalna kombinacija marketing programa. Međutim, u procesu donošenja strateških marketing odluka učestvuju brojni pojedinci i grupe sa različitim stavovima i predlozima za rešavanje određenih problema. Nekada su ti predlozi međusobno suprotstavljeni pa je u procesu odlučivanja potrebno prevazići ispoljene razlike.

### **3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U OSTVARIVANJU MARKETING CILJEVA**

U savremenim uslovima poslovanja, izazov marketinga je da otkrije na koje načine može da se ostvari osnovni marketing cilj, a kojima se neće ugroziti niti povrediti interesi bilo kog stejkholdera. Ako se zna da su ključni stejkholderi današnjice ljudi, članovi društvene zajednice, tada marketing dobija još jednu šansu da postane osnov konkurentske prednosti time što će svoje 4p usmeriti na 3p (people, planet, profit). Ovaj zadatak marketing postiže samo ako zasluži poverenje potrošača, u prvom redu samo ako se zalaže za interese potrošača, marketing može zaslužiti njihovo poverenje. Ako se kompanija zalaže za svoje potrošače i širu zajednicu u kojoj posluje, tada će se i oni zalagati za kompaniju, što nije u suprotnosti sa njenim interesima, već je dugoročno ostvarenje relacije profit-korist. „Pratite nivo zadovoljstva vašim proizvodima i uslugama sadašnjih kupaca, ne uzimajte ih zdravo za gotovo, s vremena na vreme uradite nešto posebno za njih, ohrabrite ih da vam daju povratne informacije” (Kotler, 2004).

Ključna uloga marketinga je u potpunom i istinitom informisanju potrošača, jer informisani potrošač je partner kompanije, nema neistinitih stavova. Na taj način, dobro informisani potrošač je zaštićeni potrošač, a time izvor za sticanje konkurentske prednosti. Ne može se očekivati da potrošači neće saznati istinu, u svetu globalne i stalne komunikacije, zato je neophodno da je saznaju od kompanije za razvijanje i postizanje dugoročnih odnosa. Ponekad se čini da marketing menadžeri ovo ne shvataju u potpunosti i zbog toga nezadovoljni potrošači odlaze pa, u tim situacijama, oni svojoj kompaniji stvaraju veće troškove u pravcu zadržavanja i osvajanja novih potrošača. Pritom se gubi iz vida činjenica da su zahtevi potrošača danas širi nego li neku godinu unazad i

zato nisu dovoljna samo četiri instrumenta marketing miksa, već sva četiri kreirana i isporučena na način koji ne ugrožava interese lokalne i šire društvene zajednice. I ne samo to, danas potrošači ne samo da očekuju da se poslovanjem ne ugrožava životna sredina i društvo u celini, već i preko toga očekuju da se rezultati poslovanja vrate društvenoj zajednici u kojoj su ostvareni. Tek tada se sa pravom može reći da je marketing obavio svoj zadatak. Ulogom, da pomogne potrošačima, pre svega informisanjem i obrazovanjem, da se usmeravaju na izbor potrebnih i poželjnih proizvoda, koji im pružaju ne samo trenutno zadovoljstvo, već obezbeđuje koristi za njih, ali i za društvo u celini. Ovo je dobar primer kako kompanija (Philips-njena kompaktna fluorescentna sijalica, koja daje dobro osvetljenje, istovremeno štedi energiju i duže traje), utiče na svest potrošača i obostrano zadovoljstvo, istovremeno doprinosi ostvarenju sopstvenih, ali i interesa društva.

#### **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJE I UTICAJ OKRUŽENJA U KOME KOMPANIJA POSLUJE**

Polazeći od opšte prihvaćenog stava, da se društveno odgovorno ponašanje, danas, može posmatrati kao „deo ukupne ponude preduzeća“, postaje više nego jasno, šta to marketing može pružiti društveno odgovornim ponašanjem potrošačima, pre svega, zajednici i samoj kompaniji. Univerzalna formula za postizanje poslovnog uspeha ne postoji, ako kompanije posluju u sredini dominantnog uticaja faktora eksterne okruženja niti se pak mogu preneglašavati uticaji i zasluge pojedinih funkcija. Optimalno korišćenje svih izvora i sposobnosti kompanije, uz blagovremeno i adekvatno reagovanje na sve te uticaje iz okruženja, kompanija stvara pouzdanu osnovu za rast i razvoj. Poslovanje kompanija sve je više pod dominantnim uticajem faktora iz eksternog okruženja. Kao odgovor na izazove eksternog, ali i internog okruženja, javljaju se različiti koncepti i tehnike upravljanja. „Treba naglasiti da svi nivoi u datoj organizaciji moraju biti usklađeni sa definisanom strategijom, mada se način donošenja odluka mora prilagoditi promenljivom okruženju, što znači da je prisutna fleksibilnost. Znači jednom definisana strategija koja omogućava dostizanje cilja može se prilagođavati u skladu sa promenama u okruženju“ (Jovanović *at. al.*, 2004). Društveno odgovorni marketing postao je ključni faktor uspešnog nastupa na tržištu i sredstvo promene percepcije okruženja. Kako se okruženje doživljava, a promene ponašanja vode ka željenom ishodu, to u prevodu znači „čini dobro, a pusti druge da o tome pričaju“. Stanje okruženja, koje karakteriše diskontinuitet, nameće menadžmentu preduzeća, da se suoči sa velikim i nepovezanim promenama. Veličina i učestalost promena je znatno veća, nego u promenljivom okruženju pa preduzeća moraju reagovati mnogo brže, češće i znatno pre, nego što više saznaju o prirodi promena. „Uzroci diskontinuiteta mogu biti brojni;

nova tehnologija, uključivanje konkurencije iz drugih oblasti, promene u zahtevima, željama i potrebama potrošača“ (Stanković, 2002). Polazeći od činjenice da su ograničeni izvori i sposobnosti kompanije, a da oni, pritom, uslovljavaju i određuju cilj poslovanja, često je nemoguće zadovoljiti interese svih, već samo onih koji su prioritetni. Najčešće se potrošači navode kao prioritetna grupa koju treba zadovoljiti, jer oni opredeljuju zadovoljavanje interesa ostalih stejkholdera i kao krajnji korisnici podstiču kreiranje aktivnosti u kompaniji, jer ako ne postoji tražnja za nekim proizvodom, nema ni aktivnosti. Turbulentna dešavanja i stanje okruženja teraju menadžment da bude usredsređen na budućnost, uz maksimalne napore da predvidi i reaguje na promene, uz adekvatno formulisanje marketing strategije i optimalnu kombinaciju marketing programa, koja obezbeđuje ostvarivanje sinergetskih efekata. „Najpoznatiji model implementacije strategije nesumnjivo se fokusira na strukturu i kontrolu, ali i dalje poštujući druge faktore implementacije strategije, bezuslovno namećući obavezu praćenja i koordiniranja u odnosu na njihove interakcije” (Stamenković, 1988).

## **5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJE I PROCES TRAJNOG KOMUNICIRANJA SA POTROŠAČIMA**

Putem trajnog komuniciranja sa potrošačima, za kompaniju je jedan od mnogobrojnih, ali najboljih načina u rešavanju problema. Brži izlazak na tržište, bolji razvoj proizvoda, ali i fleksibilnost proizvodnje i ostalih poslovnih funkcija, na zahtev poslovne sredine omogućava, ali i zahteva kontinuelno komuniciranje. Tako kompanija može da odgovori i na zahteve manjih grupa potrošača, koje su često zanemarene, jer ne omogućavaju ekonomiju veličine. Kontinuelno komuniciranje sa potrošačima doprinosi intenzivnom prikupljanju informacija o potrebama i zahtevima potrošača. Potom pokušavaju da prošire ili modifikuju svoju bazičnu ponudu na način da budu privlačni za „kombinovane potrošače sa samo jednim marketing miksom“ (Milisavljević, 2006).

Dobijene informacije sa tržišta, omogućavaju da se kombinacijom svih instrumenata marketing miksa stvori konkurentna prednost. Informacije, dobijene testiranjem tržišta, omogućavaju i modifikaciju instrumenata marketing miksa pre nego što se novi proizvod pojavi na tržištu i komercijalizuje. Sama činjenica, da svi potrošači nisu podjednako važni za kompaniju, govori da ona mora kontinuelno da nastoji, da transformiše i proširi svoje odnose sa ključnim potrošačima. Uz dobru strategijsku perspektivu, gde nove ideje stvaraju novu vrednost, kombinujući izvore i sposobnosti kompanije da se zajedno sa potrošačima pronađu mogućnosti za zajednički rast. A pri izboru potrošača, sigurno da je najbolji potrošač, sadašnji potrošač, posebno, ako je kompanija u mogućnosti da obezbedi njegovo dugoročno zadržavanje i vezivanje za njene

proizvode-usluge, odnosno, za samu kompaniju. Dugoročno vezivanje znači i dugoročnu satisfakciju potrošača, koja vodi većoj profitabilnosti kompanije.

Ako se kompanije, što je moguće pre, adaptiraju zahtevima tržišta, time one čine bitno i najbolje za njihov opstanak i otklanjaju dilemu bez ikakvog odlaganja, čekajući sa nadom neko bolje vreme. Levit ukazuje na dilemu koju imaju kompanije, tzv marketing slepilo; da li žele da poseduju određene tehnologije za koje će da traže tržišta, ili obrnuto, da poseduju tržišta i za njih da traže proizvode i usluge, da bi zadovoljile zahteve potrošača. Ovu dilemu rešava tržišni mehanizam i potvrđuje stav, da kompanija opstaje u meri u kojoj uspeva da zadovolji potrebe i zahteve potrošača, uz ostvarenje profita. Teško je naći bolji kontrolni instrument za kompanije od tržišta - ono dosta precizno pokazuje čije je poslovanje uspešno, a čije nije, gde se koja kompanija pozicionirala i zašto je baš na nekom od tržišnih segmenata. „Ukoliko se nazire da će neko tržište biti neprofitabilno u budućem periodu, firma će tražiti šansu na nekom novom širem domaćem ili inostranom tržištu ili na užem tržišnom segmentu” (Milićević, 1988).

Kompanije stalno traže neko univerzalno rešenje (a koje ne postoji) u rešavanju svojih problema, koristeći razne metode, koncepte i tehnike. U osnovi zaboravljaju šta je osnovno, da kompanija razume potrošače i konkurente, odnosno tržište. „Primenom strategijskog menadžmenta-analize, izbora i strategijske promene, daje se kvalitetan odgovor organizacija na promene i izazove koji dolaze iz okruženja, čemu doprinose i različite metode, koncepti i tehnike, koje ovaj menadžment čine efikasnim upravljačkim konceptom“ (Stamenković, Pavlović).

Ne postoji niti najbolja marketing strategija niti najbolji kriterijumi, koji bi se, univerzalno, primenjivali u svim kompanijama, u toku njihovog životnog ciklusa. „Jedan od pristupa, koji ukazuje na moguće marketing strategije, polazi od koncepta životnog ciklusa proizvoda. Za svaku fazu tog ciklusa moguće je razviti odgovarajuće strategije i ponuditi marketing program. Značaj pojedinih instrumenata marketing miksa je različit, a to znači da treba pronaći kombinaciju koja daje najpovoljnije sinergetske efekte uz odgovarajuću alokaciju sredstava” (Stanković, 1996).

Daleko veće mogućnosti postizanja optimalne kombinacije marketing miksa su, kada se za svaku fazu životnog ciklusa proizvoda definiše posebna strategija, odnosno na svakom organizacionom nivou, a koja se, potom, usklađuje sa promenama u okruženju.

„Za razumevanje životnog ciklusa - zašto postoji predvidivi šablon promena organizacija, šta prouzrokuje kretanje ili statičnost u okviru životnog ciklusa i kako se može pogurati razvojni put duž životnog ciklusa, neophodno je shvatiti faktore koji utiču na efikasnost i efektivnost sprovođenja donetih odluka. Dva faktora stvaraju unutar i međuorganizacioni konflikt. Konflikt predstavlja energiju. Ukoliko je pravilno usmeren, on je konstruktivan; u suprotnom je



destruktivan. Moramo shvatiti uzroke i prirodu konflikta kod organizacija i naučiti šta treba da radimo sa tim u vezi” (Adižes, 2004).

## **6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJE I KORISTI ZA KOMPANIJU**

Smanjivanje poslovnih rizika, i stvaranjem prostora za dobit u poslovanju, istovremeno je korist i za kompaniju, a i čitavu zajednicu u kojoj ona posluje. Kada je poslovanje pod velikim pritiskom globalizacije, ko će uspeti da ostvari i zadrži konkurentsku prednost, odlučuju samo neke nijanse, što za mnoge kompanije predstavlja izazov. Sfere poslovanja, kompanije moraju malo pome-riti, dalje od ekonomskih performansi. Kvalitetne odnose sa zajednicom kompanije grade integracijom ekonomskih ciljeva sa brigom o društvenim pitanjima i zaštiti okoline. Jačanje imidža kompanije u javnosti, unapređenje odnosa sa zajednicom, povećane mogućnosti za prikupljanjem kapitala na među-narodnom tržištu, i bezbroj drugih koristi, govore u prilog usvajanju društveno odgovornog poslovanja.

Pred kompaniju su stavljene mnogobrojne društvene obaveze kao zahtevi, nisu to samo povećanje zaposlenosti i životnog standarda ili ekonomsko blagostanje društva. Nivoi odgovornosti kompanije (ekonomska, pravna, etička i filantropska), upućuju na to da postoji uzročno posleđična veza između društvene odgovornosti kompanije i njenih poslovnih performansi i konkurentske pozicije. U uslovima dinamičnih i rastućih potreba i zahteva potrošača i intenzivne konkurencije, sve je teže da se ostvari osnovna svrha i misija postojanja kompanije, a da se, pritom, ne uvažavaju principi društveno odgovornog ponašanja kompanije. U prilog tome je i činjenica, da potrošači sve učestalije kupuju kod onih kompanija koje posluju uvažavajući principe društvene odgovornosti. Takva inicijativa povećava vrednost kompanijskih akcija na tržištu i stvara osnov za dobar korporativni imidž. Dobrom i kvalitetnom komunikacijom, kroz primenu društveno odgovornih marketinških aktivnosti, podstiče se promovisanje i uvođenje etičkih standarda, a koji utiču, u velikoj meri, na dalji privredni razvoj.

Društveno odgovorno poslovanje zahteva ulaganja, ali daje i određene koristi, dovodi do prepoznatljivosti proizvoda, brenda i jačanja njegove pozicije u smislu zavidne konkurentske prednosti. Međutim, bazična korist za kompaniju je povećanje prodaje, kao i procentualnog porasta učešća na tržištu, intenziviranje korporacijskog ugleda, a time i ugleda u okviru čitave društvene zajednicu. Uz sve ovo, unapređuju se uslovi i prilike za motivaciju i ostanak radnika unutar kompanije, smanjuju se troškovi poslovanja, što stvara i veće interesovanje od strane investitora. Zato, prilagođavanje novim trendovima i izazovima modernog poslovanja, uslovljava odgovorno ponašanje kompanije i njihovih predstavnika na tržištu, uz prihvatanje etičkih i moralnih principa. Takvo ponašanje postaje

sve izraženije. Izuzetno je važno, da kompanija, prilikom postavljanja osnove za društveno odgovornim poslovanjem, vodi računa o interesima grupacijskih struktura koje su za nju bitne (vlasnici, akcionari, svi zaposleni, dobavljači), ali i o definisanim i postavljenim strategijama poslovanja, kako ne bi došla u sukob sa njima. Zato je kreiranje održivih poslovnih i marketing strategija odavno, ne samo potreba, već i nužnost u poslovanju svake kompanije.

## **7. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJE I STRATEGIJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Za procenu atraktivnosti ciljnog tržišta moguće je koristiti Porterov pristup konkurentske prednosti. Polazne pretpostavke modela su identifikovanje faktora koji određuju atraktivnost ukupnog tržišta ili segmenta unutar njega. Pritom, kompanija mora da oceni uticaj: snage kupaca, snage dobavljača, konkurencije, potencijalnih učesnika i mogućnost postojanja substituta na dugoročno vođenu profitabilnost. To su sile koje određuju osnovnu, dugoročnu privlačnost tržišta ili tržišnog segmenta. Pored vođstva u troškovima, odnosno usredsređenosti na određeni tržišni segment, diferenciranje je druga generička strategija, koja omogućava da se ostvari natprosečni prinos na kapital u grani, jer se stvara povoljna odbrambena pozicija u suočavanju sa konkurencijom. Ako kupci cene napor i imaju uvažavanje, ako kompanija, diferenciranjem, izlazi u susret njihovim zahtevima, to su posebne situacije.

„Jedinstvenost ne vodi u diferenciranost ukoliko nema vrednosti za kupca. Firma smanjuje troškove za kupca ili poboljšava njegov učinak kroz uticaj svoga lanca vrednosti na njegov lanac vrednosti, a takav uticaj mogu ostvariti čak i male aktivnosti firme. Stoga je vrednost koju firma stvara za kupca određena čitavim nizom veza između lanca vrednosti firme i lanca vrednosti kupca“ (Porter, 2008.).

Suština je, da se diferenciranje obavlja na više načina kada kompanija i potrošači dolaze u kontakte, dajući svoju ponudu potrošačima na načine na koje nisu ni računali. Način reagovanja, dalje određuje kako će se marketing strategije svrstati u ofanzivne-proaktivne i defanzivne-reaktivne. A od toga kakav je konkurentski položaj kompanije i njeno mesto u grani, navode se marketing strategije tržišnih lidera, izazivača, sledbenika i tržišnih specijalista. A kako će reagovati pojedini učesnici, uslovljeno je ciljevima, izvorima i sposobnostima. Nakon što kompanija identifikuje i prepozna svoje glavne konkurente, mora da razmotri njihove strategije, ciljeve, snage i slabosti. Nakon svega toga, da se zapita, šta svako od konkurenata traži na tržištu, šta utiče na ponašanje svakoga od njih, šta im je prioritet: kratkoročni ili dugoročni ciljevi ili im je prioritet da povećaju svoje učešće na tržištu ili, pak, spajanje - partnerstvo sa nekom od srodnih ili kompanija iz drugih delatnosti.

„Stoga, diferencijacija u osnovi nastaje iz vrednosti koja se za kupca stvara na osnovu uticaja firme na njegov lanac vrednosti. Vrednost nastaje kada firma stvori konkurentsku vrednost za kupca - smanji mu troškove ili poboljša njegov učinak. Za razliku od firme koja vrednost može da iskaže kroz cenu ili profit, mera vrednosti za potrošača složena je i povezana sa zadovoljenjem njegovih potreba. Međutim, da bi mogla da se postigne premijska cena, kupac mora da shvati vrednost koja je za njega stvorena, što znači da firme treba da objasne svoju vrednost kupcima putem oglašavanja ili preko svojih prodajnih timova. Način na koji je ova vrednost podeljena između firme (premijska cena) i kupca (veći profit ili veće zadovoljstvo za dati novac) odražava se na maržu firme i zavisi od strukture privrednog sistema“ (Porter, 2007). „Konkurencija unutar jedne industrije teži približavanju, ne samo prihvaćenoj zamisli o svrsi svojih proizvoda i usluga, već i jednom od dva moguća načina privlačenja pažnje kupaca. Neke industrije, pre svega, konkurišu cenom i funkcijom, odnosno proračunima korisnosti - njihova poruka je racionalna. Druge, uglavnom, konkurišu na bazi osećanja - njihova poruka je emocionalna” (Kim, Mobornj, 2005).

Konkurentska prednost je korist, koja proističe iz konkurentske strategije, a usmerena je na ostvarivanje profitabilnih i jakih pozicija u odnosu na snage koje karakterišu konkurenciju u istoj delatnosti. Jednostavnije bi bilo kada bi svaka kompanija razvila svoju strategiju. Ali je najteža pozicija kod onih kompanija, kod kojih je izabrana pogrešna strategija pa je i njena primena neefikasna. Efekti su značajni kada kompanija adekvatno sprovodi odgovarajuću strategiju. Kada je odluka efektivna i efikasno se realizuje, znači da je odabrano pravo ciljno tržište za rast, učešće i dobit, efekti marketinga, a samim tim i rezultati poslovanja su povoljni. Uspeh izabrane strategije je direktna posledica, kako donošenja odluke, tako i njene primene. U tesnoj vezi sa definisanjem i primenom odgovarajuće strategije je društveno odgovorno poslovanje kompanije.

U današnjem modernom poslovanju, kompanije moraju da prepoznaju svoje konkurente (opasnost je velika ako dolaze iz neke druge grane poslovanja i time ih zavaraju) i da imaju strategiju kako da im se suprotstave. Ako je ikako moguće da izbegnu i (nikako) da zarate sa njima, jer to donosi štetu samoj kompaniji: troši se previše energije i, ako dođe do konačne pobede, kompanija ostaje oslabljena. U celoj toj problematici, otkrivanje konkurencije nije nimalo lak zadatak, a najveći izazov je otkriti nove konkurente, one koji deluju iz prikrajka i tu treba biti oprezan. Međutim, biznis podseća na utakmicu koja se igra, a svi u toj igri imaju realne mogućnosti da pobede. Podrazumeva se, da su svi takmičari u istoj poziciji te da imaju iste šanse, pritom se računa na slabosti protivnika ili promene na terenu (tržištu). Ali to je, uglavnom, bitka za potrošače i za veće prisustvo na tržištu, bilo da je jako i stabilno ili da slabi. Tu će neko biti dobitnik a neko gubitnik, i zato je utakmica žestoka. Međutim, kada dobro poznajete konkurente, možete da poslušete na istom tržištu, bez direktnog okršaja

i sukobljavanja, a ako se ozbiljno „zarati”, sve strane će se naći u teškom položaju, jer najbolje pobeđuju i jačaju, dok slabije kompanije propadaju i nestaju. I sami potrošači tu nemaju neke koristi, možda kratkotrajno. Dok se kompanije bore međusobno, za to vreme će na duže staze biti manji izbor u ponudi i manje nadmetanje u tom sektoru i, na kraju, će delovati protiv potrošačkog interesa.

Savremena konkurentnost može biti dostižna, ali pravila i putevi moraju biti prilagođeni, primenjeni i sprovedeni planski, sistematično i odgovorno. Osnovni putevi za postizanje viših nivoa konkurentnosti leže u kreiranje inovativne marketing strategije.

„Važno pitanje u konkurentskoj strategiji odnosi se na položaj firme u njenoj privredi. Pozicija određuje da li je profitabilnost firme iznad ili ispod proseka u privredi. Fundamentalna osnova za vanprosečnu efikasnost na duže vreme je održiva konkurentna prednost” (Tošović-Stevanović, 2009).

U savremenim uslovima poslovanja, među konkurentima vlada mišljenje da se može efikasno i efektivno poslovati, ukoliko se strategija poslovanja usmeri podjednako na konkurenciju i na potrošače. Danas potrošači, sa pravom očekuju da se poslovanjem ne ugrožava životna sredina i društvo u celini, ali da se rezultati poslovanja vrate društvenoj zajednici u kojoj su ostvareni, gde oni žive.

## ZAKLJUČAK

Poslednjih godina, društveno odgovorno poslovanje sve više dobija na značaju i to opravdano. Moderno poslovanje podrazumeva, a ne retko i zahteva, da se kompanije bave zajednicom u kojoj posluju, da se pobrinu i pomognu da se reše svi problemi sa kojima se društvo suočava.

Marketing utiče na vrednost ukupne imovine jačanjem imovine marke i vrednosti odnosa sa potrošačima i ostalim stejkholderima. Najpre, kreiranjem svesti o marki, potom, unapređenjem imidža marke, utemeljenjem kredibiliteta marki (konkurentnost, inovativnost, liderstvo), buđenjem osećanja koje izaziva korišćenje marke (društveno odobravanje, samopoštovanje). Društveno odgovorni marketing utiče na prepoznavanje, ponekad, ali ne i nužno na prisećanje, kao i stvaranjem osećanja zajedništva sa drugim korisnicima (stvaranje zajednica potrošača).

Zahtevi stejkholdera (potrošača, zajednice, partnera) su različiti i ponekad, kratkoročno, možda izgledaju međusobno konfliktni, međutim, dugoročno, nikada to nisu, svi idu ka zajedničkom cilju. Kao odgovor na pitanje, koliko uspešna može da bude kompanija i koliko dugo može da opstane u nerazvijenoj (siromašnoj) zajednici, koja je, pritom, puna nepoverenja, od svih poslovnih funkcija, kao integrativna poslovna funkcija, marketing je najmerodavniji (najpozvaniji) da na to ukaže i najodgovorniji, kada propušta da to uradi.

Potrošači traže raspoloživost ispravnih i bezbednih proizvoda, uz fer cene, društvo traži poštovanje ljudskih prava, zaštitu životne sredine, solidarnost i očekuje da se ostvarivanjem ciljeva marketinga ne ugrožavaju ciljevi samog društva. Vlasnici kapitala od marketinga zahtevaju kreiranje marketing miksa, koji donosi profit.

Jačanjem društveno odgovornog marketinga, značajno se može unaprediti konkurentska pozicija preduzeća, ali se mogu i ostvariti ciljevi ostalih ključnih stejkholdera, a samim tim i društva u celini, što su (u radu) autori dokazali i (time) potvrdili postavljenu hipotezu.

## LITERATURA

- Jovanović, M. B., Živković, M., Langović, A., Veljković, D. (2004) *Preduzetništvo*. Megatrend, Beograd.
- Stanković, Lj. (2002) *Međuzavisni marketing*. Ekonomski fakultet, Niš.
- Stamenković, S. (2009) *Upravljanje strategijskim promenama saobraćajnog sistema u uslovima globalne ekonomske krize*. Zbornik radova, VII Međunarodni skup, Megatrend univerziteta, Beograd.
- Riznić, D. (2003.) *Strategija marketinga proizvođača bezalkoholnih pića*. Kragujevac
- Stamenković, S., Pavlović, R. (2002) *Put u poslovni uspeh preduzeća i privrede u tranziciji*. Fakultet za poslovne studije, Požarevac.
- Stanković, Lj. (1996) *Marketing strategija*. Ekonomski fakultet, Niš.
- Adižes, I. (2004) *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*. ASEE books, Novi Sad.
- Milićević, V. (1988) *Strategijsko poslovno planiranje*. Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- Milisavljević, M. (2006) *Strategijski marketing*. Ekonomski fakultet, Beograd.
- Porter, M. E. (2007) *Konkurentska prednost*. ASEE books, Novi Sad.
- Čen Kim, V., Mobornj, R. (2007), *Strategija plavog okeana*. ASEE books, Novi Sad.
- Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti inovacije*. Zadužbina Andrejević, Beograd.
- Kotler, F. (2004.) „Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem”. Novi Sad, Adižes.
- Porter, M.E. (2008.) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Scientific review paper

Received: 21. 11. 2017.

Accepted: 2. 4. 2018. (pp. 89-102)

UDC 005.35:334.726

339.137.2

COBISS.SR-ID 262401548

## **SOCIALLY RESPONSIBLE STATE OF COMPANIES IN THE FUNCTION OF IMPROVING THE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES**

Leposava Jovanovic, PhD<sup>1</sup>,  
Biljana Ilić, PhD<sup>2</sup>,  
Ivana Avramović<sup>3</sup>

### **ABSTRACT**

Company business in global environment is conditioned by respecting new challenges and trends in order to strengthen its business performance and increase contributions to social welfare. The company by creating a sustainable business and marketing strategies seeks to create effective performance in turbulent market conditions of enterprising. A trend that causes business of a many companies is a requirement for more responsible behavior of companies on market by implementing ethical, moral and ecological principles. Responsibility of the company to efficiently, good and rational use of resources, especially non-renewable, with securing and creation of products and services in order to meet consumers needs is a fundament on which are based the rest of levels of responsibility of the company. If use of principles of social responsible business in companies is bigger, therefore is stronger base for gaining sustainable competitive advantage. (hypothesis, which authors tend and want to approve in paper).

### **KEY WORDS**

COMPETITION, ENVIRONMENT, BUSINESS STRATEGIES, BUSINESS ENVIRONMENT

---

<sup>1</sup> Teaching Assistant, Faculty of Management Zaječar, Kraljevica bb 19000,  
leposava.jovanovic@fmz.edu.rs

<sup>2</sup> Assistant Professor, Faculty of Management Zaječar, Kraljevica bb 19000,  
biljana.ilic@fmz.edu.rs

<sup>3</sup> PhD student at Faculty of Economy University of Niš, ivanajovanovic@rocketmail.com