

UDK: 005.35

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS

Godina XI

Broj I

Str 291 - 314

doi:10.5937/poseko11-12821

Originalni naučni rad

Tatjana Đurić Kuzmanović¹

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Milica S Stanković²

Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje

IZMEĐU OPREDELJENJA I STVARNOSTI – RODNI JAZ U FRANŠIZNIM DRUŠTVENO ODGOVORNIM KOMPANIJAMA U SAD I REPUBLICI SRBIJI

SAŽETAK: U istraživanju se polazi od definisanja korporativne društvene odgovornosti (KDO) kao koncepta koji uključuje i rodno odgovoran odnos prema zaposlenima. Predstavljen je istorijski razvoj konceptata korporativne društvene odgovornosti i prepoznata njihova različitost u savremenim uslovima. Ispituje se rodni jaz u odabranim društveno odgovornim kompanijama u Sjedinjenim američkim državama i u Srbiji, sa fokusom na situaciju u franšizi, između kompanijskih deklarativnih opredeljenja i preporučenih mera prema zaposlenima i rodnog balansa u upravljačkim i liderskim uloga. Rodna analiza koncepta korporativne društvene odgovornosti koji su formulisani proteklih decenija potvrđuje njihovo snažno rodno slepilo i jaz između savremenih deklarativnih društveno odgovornih korporacijskih opredeljenja i mera o rodnoj jednakosti i interesa kapitala. Prepoznati rodni jaz u istraživanim odabranim franšiznim kompanijama ukazuje na potrebe sistematičnijeg integrisanja rodno odgovornog pristupa u poslovne strategije o korporativnoj društvenoj odgovornosti, kao i uvođenja dodatnih, obavezujućih

¹ tanjadjk@eunet.rs

² milica.stankovic.visokaskola@gmail.com

podsticajnih mera za unapređivanje rodne ravnopravnosti u društveno odgovornom poslovnom upravljanju.

Ključne reči: rodni jaz, korporativna društvena odgovornost, franšizne kompanije, SAD, Republika Srbija.

UVOD

Korporativna društvena odgovornost (KDO) je tema kojoj se poslednjih decenija, u uslovima neoliberalne globalizacije, nesigurnih, fleksibilnih i nisko plaćenih poslova, pridaje sve veća pažnja od strane različitih društvenih i poslovnih aktera. Brojni međunarodni standardi danas obavezuju kompanije na društveno odgovorno ponašanje, mnoge kompanije se deklariraju kao društveno odgovorne i sve je više aktera koji propituju delotvornost njihovih opredeljenja u praksi. Korporativna društvena odgovornost u savremenim uslovima postaje predmet sve zaoštrenije debate između onih koji je tumače kao milosrđe poslodavaca, koje obnavlja i/ili širi rodne pristrasnosti i onih koji u njoj vide moguć paradigmatički zaokret u promišljanju društveno i rodno delotvornijih poslovnih i razvojnih strategija (Đurić Kuzmanović, 2014; Walby, 2009; Bennett, 2014). Zahvaljujući dosadašnjim istraživanjima i sve obimnijoj dokumentaciji, rodne razlike između žena i muškaraca, kako u pogledu različitih mogućnosti koje su za njih otvorene, tako i različitih efekata koje poslovne politike kompanija na njih ostvaruju, postaju sve vidljivije. Rodna neutralnost različitih poslovnih, pa i društveno odgovornih delovanja, ne retko se i sve jasnije ispoljava kao rodno pristrasna, te reprodukuju i/ili uvećavaju rodne nejednakosti. Istovremeno, podizanjem javne svesti o rodnoj ravnopravnosti u sve većem broju zemalja, sve intenzivnije se pokreće pitanje poslovnih i upravljačkih uloga žena u globalnoj ekonomiji i društvene odgovornosti kompanija da uspostavlja rodni balans u poslovanju i upravljanju.

Cilj ovog istraživanja jeste da kroz rodnu analizu KDO opredeljenja i mera odbaranih franšiznih kompanija u SAD i Srbiji doprinese vidljivosti jaza koji postoji između njihovih deklarativnih opredeljenja i poslovnog upravljanja i da preporuči podsticajne mere za unapređivanje rodne ravnopravnosti. U prvom delu rada se analizira istorijski razvoj različitih koncepata KDO, identifikuje i objašnjava njihovo rodno slepilo. Drugi i treći deo rada analizira rodne pristrasnosti u oblasti KDO u savremenom poslovanju i kroz rodnu analizu društveno odgovornih opredeljenja i mera odabranih franšiznih kompanija prepoznaje rodni jaz u pogledu balansa radnih mesta i upravljačkih uloga. Četvrti deo rada se odnosi na preporuke za smanjenje rodnog jaza u KDO, uz osvrt na franšizne sisteme.

ISTORIJSKI POGLED NA RAZVOJ I RODNO SLEPILO KONCEPATA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Menadžeri i kompanije su u prošlosti bili često kritikovani zbog svog neodgovornog delovanja u pogledu zagađenja prirode, prodaje proizvoda lošeg kvaliteta potrošačima, odnosa sa dobavljačima, nefer tretmana zaposlenih i niza drugih poslovnih aktivnosti. Prve debate o korporativnoj društvenoj odgovornosti, u istorijskom kontekstu posmatrano, odnosile su na propitivanje međusobnog odnosa između poslovanja i društva. U tom smislu, ekonomske, političke i društvene reforme oscilirale su između fetišizacije kapaciteta tržišta, države ili civilnog društva, odnosno između interesa kapitala, države i građana. Tako se koncept KDO u početku kada je nastajao, pedesetih godina, dominantno vezivao za ekonomsku težnju i odgovornost kompanija da maksimiziraju vrednost deonica za akcionare. Jedan od prvih istraživača KDO (Bowen, 1953) je isticao obavezu menadžera da poslovne odluke i akcije treba da se tiču ne samo uspešnog poslovanja kompanija kojima upravljaju, već i da budu one treba da budu u skladu sa društvenim vrednostima. Vremenom se fokus sa kritičke analize neodgovornog ponašanja menadžera pomerao ka društvenoj odgovornosti u ponašanju samih kompanija. Kompanije su, od strane zaposlenih i javnosti, sve češće pozivane na tzv. *gvozdeni zakon odgovornosti* koji podrazumeva da društvena odgovornost kompanija treba da bude srazmerna njihovoj ekonomskoj moći, te da moćnije kompanije treba da budu i društveno odgovornije (Davis, 1960). Vremenom se, takođe, uočavalo da društveno odgovorno ponašanje kompanija prema sve većem broju poslovnih i društvenih aktera i prema okruženju može da bude i u interesu samih kompanija, države i građana. Tako, na primer, *Walton* (1967) ističe potrebu da kompanije koriste poslovne resurse za šire društvene svrhe, a *Johnson* (1971) naglašava značaj usvajanja i sprovođenja onih specifičnih aktivnosti, politika i procedura koje maksimiziraju dobrobit kompanije, njenih akcionara i stejkholdera u pogledu odgovornosti prema prirodnom i društvenom okruženju i građanstvu.

Sedamdesetih godina 20. veka, *Carroll* (1979) je u svojim istraživanjima razvio model KDO koji obuhvata četiri ključna elementa odgovornosti kompanije: ekonomsku, pravnu, etičku i diskrecionu. Prema ovom modelu, ekonomska dimenzija se odnosi na odgovornost kompanije da proizvodi robu i pruža usluge koje zadovoljavaju potrebe društva i da istovremeno ostvaruju profit. Pravna dimenzija se odnosi na potrebu kompanije da svoje poslovanje uskladi sa zakonom i nacionalnim i međunarodnim regulativama. Etička odgovornost zahteva od kompanije da preduzima i dodatne aktivnosti koje ne moraju nužno biti definisane zakonom, ali su očekivane od strane šire društvene zajednice. Diskreciona

odgovornost je prepuštena individualnom izboru svake kompanije i odnosi se prvenstveno na filantropski doprinos. Ovakvo sveobuhvatno definisanje KDO je postalo široko prihvaćeno u literaturi, kao i od strane kompanija koje se deklarišu kao društveno odgovorne (Carroll, 2009).

KDO dugo nije bio prepoznata kao internacionalni, odnosno globalni koncept, uprkos brojnim, višedecenijskim istraživanjima u ovoj oblasti. Neki autori, poput *Dahlsrud*-a (2008), smatraju da KDO ne može imati univerzalnu definiciju, jer se ne može posmatrati odvojeno od lokalnih (ekonomskih, socijalnih, kulturnih, političkih) faktora zemlje u kojoj se praktikuje. Međutim, u novije vreme, sve su prisutnija mišljenja da je KDO moguće definisati na i globalnom nivou. Na primer, Svetski poslovni savet za održivi razvoj, pod KDO podrazumeva posvećenost kompanije ka etičkom ponašanju i ekonomskom razvoju uz unapređenje kvaliteta života radne snage i lokalne zajednice i društva na globalnom nivou. Tako, specijalizovana agencija Ujedinjenih nacija za industrijski razvoj, KDO tumači kao poslovnu strategiju čijom realizacijom kompanije ostvaruju balans ekonomskih, ekoloških i socijalnih ciljeva (UNIDO, 2016).

KDO se danas uobičajeno smatra konceptom koji u poslovanje integriše socijalne i ekološke dimenzije kao što su: zaštita životne sredine, zdravlje i bezbednost na radu, odnos sa lokalnom zajednicom i potrošačima (Branco i dr., 2011; Manning, 2013). Međutim, postoje najmanje tri razloga zbog kojih još uvek ne postoji opšteprihvaćena definicija KDO. Prvo, različita su tumačenja ovog pojma u američkoj i evropskoj regulativi. U SAD se KDO uglavnom fokusira na etičku odgovornost i korporativnu filantropiju, dok se u većini evropskih zemalja očekuje da država treba da garantuje održivi razvoj i dobro korporativno ponašanje u smislu zaštite socijalno i ekološki ugroženih grupa (Matten i dr., 2008). Drugo, same kompanije imaju različite pristupe u formulisanju i razvoju programa KDO (Garriga i dr., 2004).³ Treće, sam koncept je još uvek u nedovoljno razgraničen od drugih srodnih koncepata kao što su etika, korporativno građanstvo i drugo. Većina autora je danas saglasna u tome da se pojam KDO odnosi i na etička i moralna pitanja korporativnog odlučivanja i ponašanja. Savremeni autori naglašavaju značaj korporativne odgovornosti u poslovanju u pogledu poštovanja ekološke održivosti i etike (Weitzner i dr., 2009), kao i održivog razvoja na mikroekonomskom nivou (Koleva, 2005). Tako, Carroll koristi termine KDO

³ Prema *Matten*-u i *Moon*-u (2008) postoje najmanje četiri različita pristupa KDO: instrumentalni, politički, integrativni i etički. Instrumentalni pristup KDO posmatra kao alat za uspešno upravljanje koji doprinosi poslovnoj reputaciji i ekonomskim interesima kompanije. Politički pristup KDO kompanije smatra političkim akterima koje treba da saraduju sa zajednicom u kojoj posluju. Integrativni pristup naglašava značaj integrisanja poslovne politike kompanije i društveno prihvatljive politike. Etički pristup naglašava obavezu kompanija da poštuju etičke principe.

i korporativno građanstvo kao povezane koncepte (Buchholtz i dr., 2009), dok se koncept održivosti i KDO često koriste kao sinonimi (Montiel, 2006). Razumevanje pojma KDO nekada i sada se razlikuje prvenstveno po tome što se novije definicije zasnivaju na većem stepenu volutarizma i većem broju uključenih poslovnih i društvenih aktera, uz istovremeno širenje perspektive KDO na globalni nivo.

Delotvornost koncepta KDO u savremenim uslovima je sve češća i značajnija tema istraživanja od strane mnogih teoretičara i praktičara. Sve veći broj kompanija dobrovoljno objavljuje razne vrste izveštaja o svojim KDO aktivnostima, koji se prvenstveno odnose na zadovoljenje potreba stejkholdera i izgradnju poslovne reputacije samih kompanija kao društveno odgovornih. Tako je, Međunarodna organizacija za standardizaciju *ISO* kompanijama ponudila konkretne smernice o tome kako da osnovne principe KDO integrišu u poslovne procedure i primene u svom poslovanju (*ISO* 26000). Ovaj *ISO* dokument definiše sedam osnovnih principa društvene odgovornosti koji posebno ističu: odgovornost menadžmenta, transparentnost organizacione politike, etičko ponašanje, poštovanje interesa stejkholdera, poštovanje vladavine prava, poštovanje međunarodnih normi i poštovanje ljudskih prava kao univerzalnog principa korporativnog ponašanja. Takođe, Globalni dogovor i *OECD* smernice za multinacionalne kompanije se fokusiraju na primenu etičkih standarda u korporativnoj politici i poslovnom odlučivanju (*ISO*, 2009). Delotvornost u primeni i vrednovanju efekata KDO u savremenim uslovima se može posmatrati kao rezultat interaktivnog delovanja tri ključna uticajna faktora: „meke” državne regulacije, pritiska javnosti (od kritike poslovnog ponašanja kompanija do učešća u razvoju poslovnih kodova i standarda) i samoregulisanja od strane samih kompanija (od članstva u različitim poslovnim organizacijama, do usaglašenosti sa KDO smernicama i standardima).

KDO može kompaniji doneti niz prednosti u pogledu: upravljanja rizikom i troškovima, olakšanog pristupa kapitalu, odnosa sa kupcima, upravljanja ljudskim resursima, do poboljšanja inovativnih kapaciteta, itd. U savremenim uslovima poslovanja, fokus je na tri ključna doprinosa KDO (Murphy i dr., 2013). Prvi se odnosi na direktnije povezivanje KDO sa etičkim ponašanjem pojedinaca i organizacija kao komplementarnih pristupa, pri čemu se društvena odgovornost prvenstveno odnosi na eksterni segment poslovanja, a etika pretežno na interni. Drugi doprinos odnosi se na podizanje kvaliteta korporativnog upravljanja, s obzirom na to da se veliki broj neetičkih i nelegalnih aktivnosti u kompaniji dešava zbog nedostatka nadzornog i upravnog odbora ili njihovog lošeg upravljanja. Treći doprinos se tiče veće upotrebe društvene odgovornosti i etičkih standarda u cilju

uspešnijeg definisanja strateških težnji kompanije i sticanja održive konkurentske prednosti.⁴

U svim prethodno razmatranim konceptima KDO poslovne žene se ne pominju, s obzirom na malo i sporadično učešće žena u top menadžmentu (Fletcher, 2003). Jedan od razloga nezainteresovanosti autora za istraživanje rodni odnosa i pristrasnosti prisutnih u ovoj oblasti prethodnih decenija, leži u činjenici da je KDO je postala veoma poznata po promovisanju ciljeva održivog okruženja, ali nedovoljno poznata po promociji ciljeva društvene održivosti, te je stoga i promovisanje ciljeva rodne jednakosti u okviru KDO teže prepoznatljivo (Oko-Institut, 2007). Iako sistematični i potpuniji rodno segregirani podaci onih koji su istraživali i delovali u oblasti KDO još uvek ne postoje, i predstavljaju izazov za buduća istraživanja, utisak je da među onima koji se bave teorijom i praksom KDO, od njegove pojave do danas, preovlađuju muškarci.⁵

Analiza istorijskog razvoja koncepta KDO potvrđuje njihovo dominantno prisutno rodno slepilo. Drugim rečima, prethodno analizirani koncepti ne uzimaju u svojim definicijama i analizama u obzir pol zaposlenih i rodne razlike koje muškarce i žene u privatnoj i javnoj, odnosno poslovnoj sferi života različito određuju. Izostavljanje rodne perspektive i analize implicitno sugerise da rodne razlike ne postoje, ili pak da one nisu od uticaja za analizu delotvornosti i efekata KDO. Stoga, tzv. rodno neutralni koncepti doprinose obnavljanju rodni pristrasnosti i ženske podređenosti u balansiranju ženskih i muških radni i upravljačkih uloga i ostaju samo deklarativno društveno odgovorni.

RODNE PRISTRASNOSTI U KDO U SAVREMENOM POSLOVANJU

Nicole Schwab je, u saradnji sa Svetskim ekonomskim forumom, konstruisao okvir za merenje, praćenje i benčmarketing⁶ rodne neravnopravnosti. On se zasniva na metodologiji za procenu u pet oblasti fundamentalnih za rodnu ravnopravnost na radnom mestu: jednaka plata za ekvivalentan rad; zapošljavanje i unapređenje; obuka i mentorstvo; balans između posla i privatnog života; i korporacijska kultura (De Pooter i dr.,

⁴ Detaljnije o specifičnostima KDO kompanija u Republici Srbiji: Norton i dr., 2010; Đurić Kuzmanović, 2011; Đurić Kuzmanović i dr., 2010.

⁵ U pojedinim segmentima korporativne prakse, rodna ravnoteža postaje sve prisutnija poput filantropije, gde žene dominiraju (Fletcher, 2003).

⁶ *Benchmarking* je metod merenja i unapređenja organizacionih performansi na osnovu poređenja sopstvene poslovne prakse sa najboljim praksama.

2016).⁷ Prema istraživanju *De Pooter-a* i *Todnem-a* (2016) žene zarađuju između 70 i 90% od onoga što muškarci zarade za uporedivi posao; samo 13% od *Fortune 500* kompanija ima žene za glavnog izvršnog direktora (Chief Executive Officer, CEO); žene čine samo 9% globalnih korporativnih odbora; i samo 28% kompanija uključuje rodna pitanja u strategije svoje kompanije.

Pozitivan pomak u zastupljenosti žena u upravama kompanija od 9% u 2003. godini na 20% u 2014. godini koji je ustanovljen kroz istraživanje „Rodna ravnopravnost u moći i donošenju odluka” Evropskog instituta za rodnu ravnopravnost (EIGE) je posebno karakterističan za zemlje koje imaju obavezujuće zakonodavstvo o zastupljenosti žena u upravama kompanija (European Institute for Gender Equality, 2015). Međutim, i kada su žene više uključene u KDO aktivnosti kompanija, na liderskim pozicijama preovlađuju muškarci, te samo mali broj žena u kompanijama ima toliku moć da može aktivno da se zalaže za promene. Na globalnom nivou, liderstvo se još uvek povezuje sa stereotipom muškarca kao lidera, dok se od žene očekuje da se povinuju stereotipu (Fletcher, 2003).

Žene, pored svih do sada usvojenih međunarodnih standarda i principa o rodnoj ravnopravnosti (Council of Europe, 1998; 2009; European Commission, 2004; UN, 2015), još uvek nemaju jednake mogućnosti kao muškarci u poslovnom životu. Feministkinje ekonomistkinje i ekološkinje su još pre oko 20 godina ustanovile da rad žena i zaštita životne sredine nisu povezani sa ekonomskom vrednošću u globalnoj ekonomiji, te da se ne računaju, ne vrednuju i ne uzimaju u obzir pri definisanju politika kompanija (Marshall, 2007). Devalvacija ženskog rada u privatnoj i javnoj sferi se, generalno posmatrano, može smatrati „prirodnim” ishodom sistema kapitalističkog patrijarhata koji pitanja biološke reprodukcije ostavlja nedovoljno vidljivim (Đurić Kuzmanović, 2013). Otuda su i u savremenim kompanijama pitanja reprodukcije obično nedovoljno vidljiva i „konflikt zaposlene majke” se često posmatra kao privatni problem koji žene treba da reše individualno, za koji organizacija nije odgovorna. Međutim, oklevanje da se preuzme odgovornost za reprodukciju ljudskih bića postaje neodrživo kada se uzme u obzir uticaj ovih organizacionih politika na porodice (Martin i dr., 1997, Acker, 1998).

Rodno osetljiva pitanja posebno dobijaju na značaju u savremenom kontekstu neoliberalne globalizacije i korporativne društvene odgovornosti profitno orijentisanih organizacija. Sve su brojniji argumenti i podaci koji

⁷ Članovi odbora *Vital Voices*, međunarodne nevladine organizacije koja se bavi promovisanjem i osnaživanjem liderki i socijalnih preduzetnica širom sveta, podržali su ovaj novi alat za merenje rodne neravnopravnosti kao revolucionarni napor da se promoviše korporativna svest, smatrajući da je, kada je reč o odnosu između ekonomskog učešća žena i poslovnih performansi, rodna ravnopravnost jednaka pametnoj ekonomiji.

potvrđuju da smanjenje državnih usluga i kriza države blagostanja rezultira u „feminizaciji odgovornosti” i odgovarajućoj „feminizaciji siromaštva” (Von Braunmuhl, 2005). Tako je prepoznato da: žene uglavnom rade na manje plaćenim poslovima u kompanijama (Calas i dr., 2006); zaostaju za muškarcima u pogledu primanja (Lamsa i dr., 2008); žene rukovodioci zarađuju 45% manje nego njihove kolege muškarci, pri čemu se ovaj poslednji rodni jaz objašnjava činjenicom da su žene uglavnom rukovodioci u manjim preduzećima (Adams i dr., 2007). Poseban problem današnjice predstavlja korporativna realokacija u potrazi za jeftinom radnom snagom, pri čemu žene iz Trećeg sveta postaju centralni resurs za kapitalističku proizvodnju. Poslednjih godina se problem ženskog i dečjeg rada ispostavlja kao ključno pitanje KDO u onim organizacijama koje su proširile svoje poslovanje na jugoističnu Aziju (gde MNK izmeštaju najveći deo svoje proizvodnje), s obzirom na dokaze o nehumanoj eksploataciji njihovog rada u lancima snabdevanja u kompanijama kao što su *Nike*, *Gap* itd. Gledano iz perspektive uslova pod kojim se radna snaga reprodukuje na dnevnoj i generacijskoj bazi, logično je da korporativna društvena odgovornost treba da se proširi sa fokusa na pojedinačne radnike i njihove porodice na celu populaciju stanovništva koje (p)ostaje jeftina radna snaga i na nejednakosti sa kojima se suočavaju žene koje rade u neformalnom sektoru u lancu snabdevanja (Singh i dr., 2008).⁸

Prema godišnjem izveštaju *Fortune 500*, kompanije sa većim procentom žena direktora imaju bolju korporativnu reputaciju (Bernardi i dr., 2009) i veći stepen dobročinstva i humanitarnih davanja (Williams, 2003). Prisustvo većeg broja žena na poziciji direktora stimuliše mnogo bolju komunikaciju između zaposlenih, jer je potvrđeno da su žene generalno više okrenute porodici i lokalnoj zajednici, nego muškarci (World Bank, 2012; 2001). Veći broj žena na rukovodećim pozicijama u kompanijama nije samo sredstvo, već i cilj u smislu KDO. Kao sredstvo, žene direktorke teže ostvarenju, pored poslovnog uspeha kompanije, i koristi za širu društvenu zajednicu. Kao cilj, veći broj žena na rukovodećim mestima u kompaniji može biti signal da kompanija vodi računa o ženama i rodnoj ravnopravnosti, te je zbog toga društveno odgovornija. Takođe, žene koncept KDO shvataju i primenjuju mnogo šire od muškaraca, odnosno uključuju više njegovih

⁸ Dodatna zabrinutost se javlja usled nalaza *Poff-a* i *Hamill-a* (2008) koji su pokazali da postoji nesrazmerno mala zastupljenost žena studenata na postdiplomskim studijama u top 100 poslovnih škola. Takav trend će nastaviti da vodi ka manjem broju kvalifikovanih žena kandidatkinja za top menadžment pozicije u kompaniji. Uprkos tome, u odborima duplo više žena nego muškaraca ima diplomu doktora nauka (Hillman i dr., 2002).

dimenzija u poslovanje i vide sumnjive poslovne prakse kao mnogo nemoralnije (Deshpande i dr., 2000).

Kompanije treba da preduzimaju konkretne aktivnosti, ili da se uzdržavaju od njih, u zavisnosti od toga da li su one korisne ili štetne za društvo u celini. Istraživanja pokazuju da kako se broj žena u odboru povećava tako se pridaje veća pažnja KDO (Erkut i dr., 2008). Danas većina *Fortune 500* kompanija ima u svojim odborima manje od 3 žene a prisustvo više od 4 je prava retkost (Bear i dr., 2010). S obzirom na to da žene direktori uglavnom imaju bogatiju obrazovnu i profesionalnu bazu u odnosu na muškarce, one omogućavaju da se veći broj perspektiva uzme u obzir pri donošenju važnih odluka, što rezultira kvalitetnijim odlučivanjem. Međutim, postoje studije u kojima se navodi da je društveno odgovorna orijentacija žena nešto veća nego kod muškaraca, ali ne postoji značajna razlika (Safari Kahreha i dr., 2014; Browning i dr., 1983; Jones i dr., 1995; Das 2005). Štaviše, *Kidwell, Stevens i Bethke* (1987) su ukazali na interesantan detalj da su ispitanici u njihovoj studiji percipirali suprotan pol manje društveno odgovornim, dok studija koja poredi društveno odgovornu orijentaciju muških i ženskih članova odbora ističe da žene pokazuju jaču orijentaciju samo kada je u pitanju diskreciona komponenta KDO (Ibrahim i dr., 1994).

Žena na čelu kompanije može imati pozitivan uticaj na reputaciju same kompanije, ali se može suočiti sa specifičnim izazovima. Na primer, grupe sa jednim članom pripadnikom manjine (npr. žena na direktorskoj poziciji u muškom kolektivu) mogu smatrati da je pojedinac iz manjine manje kompetentan. Shodno tome, grupa može tog pojedinca da shvati neozbiljno. Istraživanja pokazuju da se manjinski glasovi teško izražavaju u grupama gde preovlađuje većina, jer socijalni podsticaji ohrabruju usklađenost sa mišljenjem većine. Međutim, kada se grupa suočava sa doslednim stavovima većeg broja članova manjina, verovatnije je da će ti stavovi biti razmotreni i da će eventualno nadglasati većinu. Kako broj žena u odboru raste, komunikacione barijere se smanjuju i njihov glas postaje vidljiviji, te raste i verovatnoća da će većina obratiti pažnju na njih (Erkut i dr., 2008). Tako, noviji podaci *Catalyst*-a i istraživača iz Harvardske poslovne škole sugerišu da su rodno inkluzivno liderstvo i KDO u pozitivnoj korelaciji, odnosno da kompanije sa najvećom zastupljenošću žena na liderskim pozicijama finansijski nadmašuju one koje imaju manju zastupljenost žena na top pozicijama. Njihova analiza korporativne filantropije je takođe pokazala da kompanije sa rodno inkluzivnim liderskim timovima doprinose mnogo više dobrotvornim fondovima i humanitarnim akcijama u odnosu na one koje nemaju žene među svojim rukovodiocima. Istorijski posmatrano (od 1997. do 2007. godine) kompanije sa više žena direktora u odborima su donirale znatno više sredstava u poređenju sa kompanijama u kojima dominiraju muškarci, a samo 2007. godine, godišnji doprinos kompanija sa rodno

diverzifikovanim upravama je bio 28 puta viši od kompanija u kojima žene nisu uključene u upravljanje. Sa svakom ženom više na top poziciji, godišnja filantropska davanja su povećana za 2,3 miliona dolara. Kada je reč o pravičnosti raspodele sredstava u društvu, istraživanje pokazuje da veći broj žena lidera znači i kvalitetnije iskorišćenje sredstava za KDO (Soares i dr., 2011). Iz prethodnog se može zaključiti da rodno inkluzivno liderstvo obezbeđuje održive koristi kako kompaniji tako i društvu.

Indeks rodne ravnopravnosti pokazuje da Srbija najviše zaostaje za EU po položaju žena u oblasti rada i novca, a najmanje u oblasti zdravlja, dok je iznad proseka EU kada je reč o moći, odnosno učešću žena u odlučivanju i upravljačkim strukturama. Srbija je po zastupljenosti žena u odlučivanju među 10 najbolje pozicioniranih članica EU, imajući u vidu značajnu zastupljenost žena u Narodnoj banci i delom u parlamentu, ali su žene i dalje nedovoljno zastupljene u odborima vodećih kompanija (EurActiv, 2016). U Srbiji kompanije još uvek nemaju dovoljno razvijene mehanizme kojima bi omogućile ženama da usklade svoje privatne i poslovne obaveze (Gospić i dr., 2014).

RODNA PRISTRASNOST KDO U FRANŠIZNIM SISTEMIMA

Praksa KDO u franšiznim sistemima zaslužuje posebnu pažnju, s obzirom na procvat franšiznog sektora na globalnom nivou, kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju. Učesnici u franšiznom sektoru su dve vrste preduzetnika: davaoci franšize i korisnici franšize.⁹ Razvoj KDO prakse u franšiznim lancima može biti komplikovanija nego u velikim kompanijama zahvaljujući činjenici da su korisnici franšize nezavisni preduzetnici. To znači da davaoci franšize moraju da ukažu svojim korisnicima franšize na važnost ovakve prakse i na korisnost ulaganja u društveno odgovorne aktivnosti. Davaoci franšize svojim korporativno odgovornim ponašanjem istovremeno čine svoju kompaniju i proizvode poželjnim kako za krajnje kupce, tako i za korisnike franšize. S obzirom na sve veću pažnju koja se posvećuje KDO na globalnom nivou, potencijalni korisnici franšize sve češće traže davaoce franšize koji favorizuju društveno odgovorne inicijative. Većina davaoca franšize izveštava širu javnost o preduzetim KDO aktivnostima putem svojih veb-sajtova. Iako je KDO praksa široko rasprostranjena u savremenim uslovima poslovanja, još uvek je svega

⁹ Detaljnije o franšizingu i franšiznom partnerstvu između davaoca i korisnika franšize: Stefanović i dr., 2013; Stefanović i dr., 2014a; Stefanović i dr., 2014b.

manje od trećine davaoca franšize uključeno u neki oblik društveno odgovornih aktivnosti.

Iako veliki franšizni sistemi više pažnje obraćaju na KDO, to ipak ne znači da su mali franšizni lanci manje društveno odgovorni od većih. Naprotiv, davaoci sa manjim brojem franšiznih jedinica su posvećeniji da prošire informacije o svojim društveno odgovornim aktivnostima kako bi proširili svoj franšizni lanac (Mandelbaum, 2008). Svi korisnici franšize bi trebalo da budu uključeni u KDO aktivnosti davaoca franšize. S tim u vezi se ističe i značaj socijalnog preduzetništva koje postaje sve popularnije i za kupce koji se osećaju mnogo korisnije kada troše novac na nešto što ima pozitivan uticaj na šire društvo i za potencijalne korisnike franšize koji ne traže samo novi biznis već i način da doprinesu zajednici (Mailloux, 2010). Shodno tome, nova organizaciona forma povezana sa franšizingom, koja se zove socijalni franšizing se trenutno javlja kao korisna strategija za rast i održivost socijalnih preduzeća u čijoj se osnovi nalaze KDO opredeljenja (Zafeiropoulou, 2011).

Tendencije u globalnoj ekonomiji donose još jednu inovaciju u vidu „franšiziranja KDO praksi”. Reč je o programu koji se često replicira i može se prilagoditi različitim lokalnim potrebama. Ističe se da što više franšiznih kompanija usvoji društveno odgovorni pristup u poslovnoj i upravljačkoj praksi, koncept KDO će brže postati globalno prihvaćen. Na primer, KDO program kompanije *General Electric (GE)* izgleda suštinski identično u 14 zemalja gde se implementira. To zapravo znači da *GE* kao davalac franšize svog KDO programa daje pravo njegovog korišćenja svojim korisnicima širom sveta, te da, u saradnji sa Ministarstvom zdravlja identifikuje lokalne bolnice i klinike kojima je najviše potrebna pomoć, dogovara obezbeđenje sredstva i obuka za unapređenje kapaciteta kroz primenu identičnih procedura i ciljeva širom sveta (Mack, 2014).

Mnogi franšizni sistemi su prepoznali potrebu da se uspostavi ravnoteža između profitabilnosti i stvaranja pozitivne slike u javnosti kroz širenje društvene i ekološke odgovornosti. Zaposleni su jedan od ključnih stejkholdera u KDO i njihovi stavovi su značajan indikator za firme. Ako se top menadžment kompanije ponaša društveno i rodno odgovorno, takvo ponašanje će eliminisati negativne reakcije na kompaniju i stvorice psihološku prednost za zaposlene (Rupp i dr., 2006).

Pružanje jednakih mogućnosti ženama i muškarcima za zaposlenje i napredovanje na radnom mestu su centralna pitanja KDO iz rodne perspektive. Međutim, ono što je moguće, spram dostupnih podataka sa zvaničnih sajtova kompanija Entrepreneur u slučaju franšiznih kompanija iz SAD i podataka iz APR-a u slučaju Srbije, analizirati kroz rodnu prizmu jesu njihova društveno i rodno odgovorna opredeljenja i primenjene mere. Takođe, uz oslonac na širu literaturu, u daljem istraživanju franšiznih firmi iz SAD

analiziraju se: poštovanje principa rodno ravnomerne raspodele sredstava i promocija uspešnih žena na rukovodećem položaju, a u slučaju franšiznih firmi iz Srbije, analiziraju se: povećanje učešća žena u radnoj snazi i eliminisanje diskriminacije po polu na radnom mestu.

Kriteriji odabira navedenih firmi su da je reč o franšiznim kompanijama i da su relevantni podaci dostupni na zvaničnim sajtovima kompanija i nadležnih agencija. Odabrana je komparacija franšiznih sistema SAD i Srbije jer je najveći broj franšiznih sistema koji posluju na globalnom nivou izvorno iz SAD i oni o implementiranju KDO prakse u svojim aktivnostima uredno obaveštavaju javnost putem svojih veb-sajtova. Odabrani franšizni sistemi iz SAD su velike kompanije: *Subway*, *7-Eleven* i *Dunkin' Donuts*. U Srbiji je franšizing kao koncept još uvek nedovoljno istražen i eksploatisan, te je na tržištu prisutno relativno malo domaćih franšiznih sistema. Odbrane firme iz Srbije su: *Forma Ideale* – veliko preduzeće, *Mini Pani* – srednje preduzeće i *AMC* – malo preduzeće. U Srbiji je prisutan trend sve većeg odlučivanja kompanija za KDO ponašanje, ali je ažurnost njihovih sajtova još uvek na relativno niskom nivou. Upravo iz tog razloga, neretko izostaju izveštaji o KDO aktivnostima kompanija, koje bi u skladu sa principom transparentnosti kompanije trebalo da postavljaju na svoje veb-stranice.

U nastavku rada predstavljaju se ključne odlike KDO praksi i primeri rodno osetljivih mera u franšiznim kompanijama: *Subway*, *7 Eleven* i *Dunkin' Donuts*.

Koncept restorana *Subway* počinje sa radom 1965. godine, a širenje kroz franšizing pokreće devet godina kasnije. Danas ovaj restoran ima preko 43110 svojih franšiznih jedinica širom sveta. CEO kompanije je *Fred DeLuca*. *Subway* se trudi da svoje restorane i aktivnosti učini ekološkim i socijalno odgovornim. U okviru kompanije se teži povećanju procenta žena i manjina u radnoj snazi. Ankete koje je sproveo *Subway* pokazuju da je više od 30% zaposlenih starije od 62 godine, skoro 80% korisnika franšize je izjavilo da zapošljava pripadnike neke od manjina u svom restoranu, dok 98% korisnika franšize zapošljava žene u svojim restoranima (Tabela 1).

7 Eleven je maloprodajni lanac na čijem se čelu nalazi *Joseph DePinto*. Kompanija ima preko 46000 franšiznih jedinica u SAD, Kanadi i internacionalno. Početak poslovanja ove kompanije se vezuje za 1927. godinu, dok je franšizno poslovanje pokrenula 1964. godine. *7 Eleven* je kroz različite donatorske programe dao više od 100 miliona dolara u humanitarne svrhe. Fokus je i na *eco-friendly* opcijama i poslovnim praksama. Ističe se posvećenost povećanju učešća žena i manjina u radnoj snazi (Tabela 1).

Kompanija *Dunkin' Donuts* je otpočela svoje poslovanje u sektoru proizvodnje i prodaje peciva i napitaka davne 1950. godine i nakon pet godina poslovanja je počela da primenjuje franšizni koncept. Danas ova kompanija ima oko 3100 franšiznih jedinica na globalnom nivou. Na čelu

kompanije je *Nigel Travis*. U okviru svojih KDO aktivnosti *Dunkin' Donuts* razvija održivi pristup i primenjuje princip energetske efikasnosti kroz nastojanje da smanji emisiju štetnih gasova sa efektom staklene bašte. Kompanija odvaja velike sume prvenstveno za škole i promociju sporta kod mladih. Svi zaposleni na neodređeno imaju jedan dan plaćeno u svakom kvartalu da se bave društveno korisnim radom. U kompaniji se ne toleriše diskriminacija bilo koje vrste zasnovana na rasi, polu, identitetu, religiji, boji ili naciji (Tabela 1).

Tabela 1. – KDO opredeljenja u franšiznim preduzećima u SAD

Poslovno ime kompanije	Broj fran. jed.	CEO	Godina osnivanja	Delatnost	KDO opredeljenja	Primeri rodno osetljivih KDO mera
Subway	43110	Fred DeLuca	1965.	Restoran	Promovisanje <i>eco-friendly</i> poslovne prakse; Poštovanje različitosti zaposlenih, kupaca i korisnika franšize; Primena principa održivosti i ekološke efikasnosti	Povećanju učešća žena i manjina u radnoj snazi; Ne toleriše se diskriminacija bilo koje vrste zasnovana na rasi, polu, identitetu, religiji, boji ili naciji.
Dunkin' Donuts	3100	Nigel Travis	1950.	Proizvodnja i prodaja peciva i napitaka	Primena principa održivosti i ekološke efikasnosti; Donatorski programi za podršku deci i omladini i pomoć neprofitnim organizacijama, školama i organizacijama koje pružaju podršku zajednici	Ne toleriše se diskriminacija bilo koje vrste zasnovana na rasi, polu, identitetu, religiji, boji ili naciji

7-eleven	46000	Joseph DePinto	1927.	Maloprodajni lanac	Promovisanje eko-friendly poslovne prakse; Donatorski programi za podršku deci i omladini i pomoć neprofitnim organizacijama, školama i organizacijama koje pružaju podršku zajednici	Povećanje učešća žena i manjina u radnoj snazi; Ne toleriše se diskriminacija bilo koje vrste zasnovana na rasi, polu, identitetu, religiji, boji ili naciji
----------	-------	----------------	-------	--------------------	---	--

Izvor: Autori, na osnovu podataka sa zvaničnih sajtova kompanija

Odabrani primeri KDO prakse u Srbiji su franšizna preduzeća: *AMC – Afrodite Mode Collection*, *Mini Pani* i *Forma Ideale*. Navedene kompanije se trude da u svoje poslovanje uključe i rodno osetljiva pitanja. U tom smislu, preduzeće *AMC – Afrodite Mode Collection* intenzivno ulaže trud u promociju preduzetništva kod žena. Preduzeća *Mini Pani* i *Forma Ideale* svake godine opredeljuju značajna sredstva koja ulažu u društveno odgovorne prakse, pri čemu se pridržavaju principa rodne ravnomernosti.

Tabela 2. – KDO opredeljenja u franšiznim preduzećima u Republici Srbiji

Poslovno ime kompanije	Broj fran. jed.	Direktor	Godina osnivanja	Delatnost	KDO opredeljenja	Primeri rodno osetljivih KDO mera
AMC Afrodite Mode Collection	26	Milan Bajić	1995.	Proizvodnja i prodaja odevnih predmeta	Podrška ranjivim grupama – deci sa posebnim potrebama, socijalno ugroženim porodicama samohranih roditelja; O snaživanje profesionalnog razvoja mladih	Promocija preduzetničke prakse i uspešne poslovne žene na rukovodećem položaju
Mini Pani	500	József Domorád	2002.	Proizvodnja i prodaja peciva	Podrška ranjivim grupama – socijalno zapostavljenoj i u razvoju ugroženoj deci i omladini; Pomoć nezbrinutoj deci i deci bez roditelja	Poštovanje principa rodno ravnomerne raspodele sredstava

Forma Ideale	90	Vladimir Lazarević, Nikola Lazarević, Milanka Đolić	2004.	Proizvodnja i prodaja nameštaja	Podrška lokalnoj zajednici; Poštovanje principa nediskriminacije	Poštovanje principa rodno ravnomerne raspodele sredstava
--------------	----	---	-------	---------------------------------	--	--

Izvor – Autori, na osnovu podataka sa sajta APR-a i zvaničnih sajtova kompanija

Preduzeće *AMC – Afrodite Mode Collection* je osnovano 1995. godine i bavi se proizvodnjom i prodajom modnih odevnih predmeta. Na čelu modne kuće *AMC* je Milan Bajić. Pored sopstvenih prodajnih objekata, preduzeće je počelo da koristi franšizing koncept za širenje svog poslovanja. U tom smislu, *AMC* trenutno ima 26 franšiznih jedinica u Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini. Preduzeće u okviru svog poslovanja promovise KDO prakse prvenstveno usmerene na pomoć ugroženim grupama stanovništva, ali i podršku mladima u razvoju karijere. Kada je reč o rodno senzitivnim merama, u organizaciji Udruženja poslovnih žena, a u okviru manifestacije Dan devojčica, grupa devojčica posetila je modnu kuću *AMC*. Tom prilikom je ova modna kuća predstavila model preduzetničke prakse i uspešne poslovne žene na rukovodećem položaju (Tabela 2).

Mini Pani je preduzeće za proizvodnju i prodaju peciva koje je osnovano 2002. godine i na čijem je čelu József Domorád. Franšiznu mrežu *Mini Pani* sada čini više od 500 *Mini Pani* prodajnih mesta u Srbiji, Makedoniji, BiH, Crnoj Gori i Mađarskoj. Ovo preduzeće se aktivno zalaže za promociju korporativno odgovornog ponašanja. *Mini Pani* pruža stalnu pomoć u vidu peciva Fondaciji „Mesečina“ koja organizuje slobodno vreme socijalno zapostavljene i u svom razvoju ugrožene dece i omladine. Pri raspodeli sredstava koje donira, preduzeće poštuje princip rodne ravnornosti (Tabela 2).

Forma Ideale je preduzeće na čijem čelu se nalaze Vladimir Lazarević, Nikola Lazarević i Milanka Đolić. Ovo preduzeće je osnovano 2004. godine za obavljanje delatnosti proizvodnje i prodaje nameštaja i danas ima preko 90 prodajnih jedinica u regionu. *Forma Ideale* se zalaže za život u „idealnoj zajednici“ kroz donacije i druge vidove podrške lokalnim zajednicama. Svake godine ovo preduzeće opredeljuje značajna sredstva za društveno odgovorno poslovanje, uz poštovanje principa ravnomerne zastupljenosti primalaca donacija prema polnom, generacijskom, geografskom, ruralno/urbanom i ostalim kriterijumima (Tabela 2).

Na osnovu analize, uviđa se da sve odabrane franšizne kompanije u svom poslovanju poklanjaju pažnju rodno osetljivim pitanjima, iskazuju

opredeljenja ka povećanju učešća žena u radnoj snazi i eliminisanju diskriminacije zasnovane na polu i preporučuju rodno odgovorne mere u tom smislu. Ipak, kroz rodnu analizu odabranih franšiznih sistema, može se uočiti prisustvo snažnog rodnog disbalansa u njihovoj poslovnoj, odnosno upravljačkoj praksi. U slučaju američkih firmi, na čelu svih firmi iz uzorka su muškarci, a u slučaju firmi iz Srbije, muškarci su na čelnoj poziciji, sem u slučaju firme *Forma Ideale*, gde je jedan od zakonskih zastupnika žena. Prostor za probijanje staklenog plafona sa kojim se žene i dalje snažno suočavaju i u analiziranim kompanijama koje se deklarišu kao društveno i rodno odgovorne i za unapređenje njihove prakse u pogledu rodnog balansa u upravljanju je ogroman, jer muškarci i dalje dominiraju u top menadžment pozicijama.

PREPORUKE ZA SMANJENJE RODNOG JAZA U KDO SA OSVRTOM NA FRANŠIZNE SISTEME

Rezultati istraživanja barijera sa kojima se suočavaju žene rukovodioci, koje utiču na formiranje staklenog plafona koji sprečava žene da postignu vrhunske izvršne pozicije (Ragins, 1998) sugerišu sledeće ključne intervencije koje su potrebne da se razbije stakleni plafon sa kojim se one suočavaju: postavljanje žena na ključne pozicije, uvođenje objektivnog sistema ocenjivanja performansi, itd. S tim u vezi neophodno je ohrabrivanje žena da preuzmu više odgovornosti na ključnim pozicijama u kompaniji i podstaći žene da razvijaju svoje liderske veštine (Gospić i dr., 2014). U cilju podsticanja preduzetničkog duha kod žena, važno je podizanje svesti o prednostima koje franšizing nudi. Poslovanje kroz franšizni sistem podrazumeva mnogo manji rizik nego osnivanje potpuno novog sopstvenog biznisa. Takođe, uvek je prisutna podrška od strane davaoca franšize u smislu centralizovane nabavke i marketinga. S obzirom na još uvek nedovoljnu informisanost žena o mogućnostima pokretanja svog biznisa kroz franšizni sistem, različite vrste edukacija na ovu temu od strane ženskih NVO koja se zalažu za rodnu ravnopravnost i saradnja preduzetnica u ulozi kako davaoca, tako i korisnika franšize bi rezultirala višestrukim prednostima. Prvenstveno, proširila bi se mogućnost razmene znanja i iskustava između njih, ali bi mogla biti obezbeđena i svojevrsna sinergija socijalnih i ekoloških ciljeva.

Relevantne preporuke za unapređenje rodne ravnopravnosti koje se mogu izvesti iz prethodne analize odnose se kako na državne organe, tako i na same kompanije. Kada je reč o regulativi u Srbiji, neophodno je u Zakon o ravnopravnosti polova ugraditi odredbu koja reguliše pitanje procenta (kvote) žena u upravnim odborima kompanija. Državni organi treba da slede standarde koji su ispunjeni u većini zemalja članica Evropske unije, da

minimum 30% manje zastupljenog pola bude u top menadžmentu. Poseban akcenat treba staviti na javna preduzeća koja imaju obavezu da donesu plan o primeni rodne ravnopravnosti i o svojim rezultatima po tom pitanju izveštavaju Upravu za rodnu ravnopravnost. Dakle, potrebno je obezbediti primenu Zakona o ravnopravnosti polova u javnim preduzećima kako bi se obezbedilo zapošljavanje određenog procenta žena u upravnim odborima tih preduzeća. U slučaju neispunjavanja obaveza podnošenja godišnjih izveštaja o ravnopravnosti polova, državni organi treba da zakonski sankcionišu i preduzeće i direktora. Pored navedenog, važno je sankcionisati i svaki vid rodno zasnovanog uznemiravanja i uvesti kaznene odredbe za poslodavce koji ne ispune obavezu obezbeđenja zdrave i bezbedne radne sredine u skladu sa Zakonom o sprečavanju zlostavljanja na radu. Na nacionalnom nivou je potrebno izgraditi strategiju podsticanja žena za stručno usavršavanje i pozicioniranje na mestima donosioca odluka. Kada je u pitanju balans između poslovnog i privatnog života, važno je podići svest o značaju ravnomerne podele porodičnih obaveza i promovisati medijski kompanije koje primenjuju stimulatívne mere za postizanje navedenog balansa. Takođe, treba obezbediti i medijsku promociju žena koje su ostvarile uspešne rukovodeće karijere. Zakonom je potrebno predvideti obavezu da deo porodijskog odsustva koristi muškarac, uz obezbeđenje sigurnosti vraćanja na posao žene nakon porodijskog odsustva. Svi zaposleni moraju biti upoznati putem odgovarajućih edukacija sa merama koje podrazumevaju nultu toleranciju prema mobingu.

Na nivou kompanije je neophodno sačiniti poseban akt kojim se kompanija obavezuje da će ispoštovati kvotu za postavljanje žena na upravljačke pozicije. Takođe, kompanije treba da se pridržavaju usvojenih standarda o minimumu 30% manje zastupljenog pola na upravljačkim pozicijama. Neophodno je da kompanije periodično sprovede istraživanja o stanju rodne ravnopravnosti unutar kompanije i prikazuju svoj napredak u tom smislu. Prilikom zapošljavanja, razvoja i zadržavanja kadrova važno je poštovati principe rodne ravnopravnosti. Promotívne kampanje u medijima treba da prikažu uspehe poslovnih žena na pozicijama odlučivanja, sa naglaskom na postignuti balans u privatnom i porodičnom životu. Sa ciljem podrške ostvarivanju balansa između privatnog i poslovnog života, kompanije treba da, kada god je moguće, uvode fleksibilno radno vreme, kao i prostor i osoblje koje može brinuti o deci predškolskog uzrasta zaposlenih žena. U krajnjem, neophodno je obezbediti bolju saradnju kompanija sa Ministarstvom rada, zapošljavanja i socijalne politike i svim akterima koji se bave pitanjima rodne ravnopravnosti.

ZAKLJUČAK

Jedan od ključnih globalnih ekonomskih i društvenih problema jeste nemogućnost žena da zauzmu ključne pozicije donosioca odluka u kompaniji. Otuda su sistemske promene, kao i delotvornija primena postojeće regulative širom sveta neophodne za unapređivanje društveno i rodno odgovorne korporativne reputacije i performansi. Prepoznavanje rodni pristrasnosti u upravljanju u društveno odgovornim kompanijama u pogledu rodno balansa na radnom mestu i upravljačkih uloga, ukazuje na potrebu kontinuiranog i sistematičnog urođnjavanja korporativnih društveno odgovornih strategija i politika u cilju simultanog povećanja delotvornosti korporativne društvene odgovornosti i poslovnih efekata. Reorganizacija, unapređenje, razvoj i evaluacija procesa kreiranja društveno odgovornih poslovnih strategija kompanija na način da perspektiva rodne ravnopravnosti bude uključena u sve na svim nivoima i u svim fazama upravljanja i javna rasprava o njihovim efektima jesu neophodni uslovi njihove delotvorne primene. Debate povodom izveštaja kompanija o rodni pitanjima na radnom mestu su od velikog značaja, kako sa aspekta analitičara i istraživača, tako i sa aspekta praktičara.

U svrhu obezbeđenja i unapređivanja rodne ravnopravnosti u kompanijama koje se deklariraju kao društveno odgovorne, ali i u svim ostalim kompanijama, date su određene preporuke državnim organima i kompanijama. Preporuke koje se daju državnim organima se prvenstveno tiču usklađivanja poslovanja preduzeća sa Zakonom o ravnopravnosti polova, podizanja svesti o značaju ravnomerne podele porodičnih obaveza i sankcionisanja svakog oblika rodno zasnovanog uznemiravanja. Sa druge strane, preporuke kompanijama se najviše tiču poštovanja principa rodne ravnopravnosti i balansa prilikom zapošljavanja i upravljačke promocije žena i muškaraca, uz podršku pri usklađivanju poslovnog i privatnog života. Postojeće zakonske i političke osnove rodne jednakosti propisuju, obavezuju i preporučuju kompanijama fer i jednak tretman svih zaposlenih. Međutim, zakonske regulative nisu dovoljne, već je neophodno da njihova primena u praksi bude delotvorna, što pretpostavlja iskazanu trajnu političku volju i uključivanje društva u rešavanje rodno jaza prisutnog kako u društveno odgovornim kompanijama tako i u svim ostalim.

SUMMARY
BETWEEN COMMITMENT AND REALITY – GENDER GAP IN
SOCIALLY RESPONSIBLE FRANCHISE COMPANIES IN THE USA
AND THE REPUBLIC OF SERBIA

The paper is based on the definition of corporate social responsibility (CSR) as a concept that includes a gender-sensitive attitude towards employees. The authors present the historical development of corporate social responsibility concepts and recognize their diversity in modern conditions. The paper examines the gender gap in selected socially responsible companies in the United States and the Republic of Serbia, with a focus on the situation in the franchise sector, with respect to their declared commitments and recommended measures towards employees in the case of gender balance in management and leadership roles. The gender analysis of corporate social responsibility concepts formulated over the past decade confirms their strong gender blindness, and indicates a visible gap between modern declared socially responsible corporate commitments and measures on gender equality and equity interests in business and social practice. The recognized gender gap in the selected franchise companies highlights the need to consistently integrate a gender-sensitive approach in modern business strategy on corporate social responsibility, and the introduction of additional mandatory incentive measures for the promotion of gender equality in socially responsible business management.

Key words: gender gap, corporate social responsibility, franchise companies, USA, Republic of Serbia.

LITERATURA

1. Acker, J. (1998). The Future of „Gender and Organizations”: Connections and Boundaries, *Gender, Work & Organization*, 5, 195–206.
2. Adams, S. M., Gupta, A., Haughton, D., Leeth, J. (2007). Gender differences in CEO compensation: Evidence from the USA, *Women in Management Review*, 22(3), 208–224.
3. Bear, S., Rahman, N., Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation, *Journal of Business Ethics*, 97, 207–221.
4. Bennett, K. (2014). Women and economy: complex inequality in a post-industrial landscape, *Gender, Place & Culture*, 22(9), 1287–1304,

5. Bernardi, R., Bosco, S., Columb, V. L. (2009). Does Female Representation on Boards of Directors Associate with the „Most Ethical Companies” List?, *Corporate Reputation Review*, 12, 270–280.
6. Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper.
7. Branco, M., Delgado, C. (2011). Research on corporate social responsibility and disclosure in Portugal, *Social Responsibility Journal*, 7(2), 202–217.
8. Browning, J., Zabriskie, N. (1983). How ethical are industrial buyers? *Industrial Marketing Managers*, 12, 219–224.
9. Buchholtz, A., Carroll, A. (2009). *Business and Society*, South-Western, Mason, OH.
10. Calas, M. B., Smircich, L. (2006). From the „Woman’s Point of View” Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies, In: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., Lawrence, T. (eds.) *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
11. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
12. Carroll, A. B. (2009). *Business ethics: Brief readings on vital topics*, New York: Routledge.
13. Council of Europe (1998). *Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*, Final report of activities of the Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS), Directorate General of Human Rights.
14. Council of Europe (2009). *Fact Sheet on Gender Mainstreaming*, Directorate General of Human Rights and Legal Affairs, Gender Equality Division, Strasbourg.
15. Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
16. Das, T. (2005). How strong are the ethical preferences of senior business executives?, *Journal of Business Ethics*, 56(1), 69–80.
17. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?, *California Management Review*, 2(3), 70–77.
18. De Pooter, Z., Todnem, S. (2016). *Measuring Gender Equality in the Corporate World*, Vital Voices, <https://www.vitalvoices.org/blog/2011/10/measuring-gender-equality-corporate-world>
19. Deshpande, S., Joseph, V., Maximov, V. (2000). Perceptions of proper ethical conduct of male and female russian managers, *Journal of Business Ethics*, 24(2), 179–183.

20. Đurić Kuzmanović, T. (2011). Društvena odgovornost kompanija – drugačiji poslovni i razvojni koncept, Rad prezentovan na naučnom skupu „Savremeni trendovi u evropskoj ekonomiji: implikacije za Srbiju”, VPŠ, Novi Sad.
21. Đurić Kuzmanović, T. (2013). Feministička ekonomija u razvoju: mit ili alternativa, *Genero*, 17, str. 23–49.
22. Đurić Kuzmanović, T. (2014). Licemeri starog ili vodonoše novog doba i njihove nevidljive žrtve – preispitivanje korporativne društvene odgovornosti, *Temida*, 4(17), str. 65–86.
23. Đurić Kuzmanović, T., Vuković M. (2010). Društvena odgovornost kompanija u Srbiji u uslovima svetske krize, *Škola biznisa*, 3, str. 32–40.
24. Erkut, S., Kramer, V. W., Konrad, A. M. (2008). Critical Mass: Does the Number of Women on a Corporate Board Make a Difference?, in S. Vinnicombe, R. J. Burke, D. Bilimoria and M. Huse (eds.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice* (Edward Edgar, Cheltenham, UK), 350–366.
25. EurActiv (2016). *Žene u Srbiji teže do posla i bolje plate nego u EU*, <http://www.euractiv.rs/ljudska-prava/9630-ene-u-srbiji-tee-do-posla-i-bolje-plate-nego-u-eu>
26. European Commission (2004). *The EQUAL Guide on Gender Mainstreaming Guide*, European Commission, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit B4, http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/gendermain_en.pdf
27. European Institute for Gender Equality (2015). *Report: Gender Equality in Power and Decision-Making Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, <http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0215090enn.pdf>
28. Fletcher, J. F. (2003). The greatly exaggerated demise of heroic leadership, in Ely, R. J., Foldy, E. G., Scully, M. A. and The Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management (Eds), *Reader in Gender, Work and Organization*, Blackwell, Malden, MA, 204–210.
29. Garriga, E., Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71.
30. Gospić, N., Vuletić, V., Vučković, D., Popov, S. (2014) *Uporedna studija o relevantnoj praksi i rodnoj ravnopravnosti u poslovanju*, Udruženje „Jednake mogućnosti”, Beograd, http://www.gendernet.rs/files/Istrazivanja/Uporedna_studija_10032014_FINAL.pdf

31. Hillman, A.J., Cannella, A.A., Harris, I.C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ?, *Journal of Management*, 28, 747–763.
32. Ibrahim, N., Angelidis, J. (1994). Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation, *Journal of Applied Business Research*, 10(1), 35–40.
33. ISO (2009). *Draft International Standard ISO/DIS 26000 – Guidance on Social Responsibility ICS 03.100.01*, ISO Copyright Office, Geneva.
34. Johnson, H. L. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Pub. Co, Belmont, CA.
35. Jones, S., Hildebeitel, K. (1995). Organizational influence in a model of the moral decision process of accountants, *Journal of Business Ethics*, 14(6), 417–431.
36. Kidwell, J., Stevens, R., Bethke, R. (1987). Differences in ethical perceptions between male and female managers: Myth or reality?, *Journal of Business Ethics*, 6(6), 489–493.
37. Koleva, P. (2005). La Responsabilite' Sociale des Enterprises dans les Pays Europe'ens en Transition: Re'alitie' et Limites, *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212), 155–168.
38. Lamsa, A., Vehkaperä, M., Puttonen, T., Pesonen, H. (2008). Effect of Business Education on Women and Men Students, Attitudes on Corporate Responsibility in Society, *Journal of Business Ethics*, 82, 45–58.
39. Mack, A. (2014). *CSR Newswire*, <http://www.csrwire.com/blog/posts/1350-franchising-csr-the-future-of-corporate-social-responsibility>
40. Mailloux, K. (2010). Take on a Charitable Cause and Run with It, *Franchising World*, June, 53–54.
41. Mandelbaum, D. G. (2008). Seeing Green: Environmental Friendliness as a Business Strategy, *Franchising World*, November, 56–58.
42. Manning, L. (2013). Corporate and consumer social responsibility in the food supply chain, *British Food Journal*, 115(1), 9–29.
43. Marshall, J. (2007). The gendering of leadership in corporate social responsibility, *Journal of Organizational Change Management*, 20, 165–181.
44. Martin, J., Knopoff, K. (1997). The Gendered Implications of Apparently Gender – Neutral Theory: Rereading Max Weber. In: Larson, A. L., Freeman, R. E. (eds.) *Women's Studies and Business Ethics Towards a New Conversation*, New York, Oxford: Oxford University Press.
45. Matten, D., Moon, J. (2008). „Implicit” and „Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.

46. Montiel, I. (2006) Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability – Separate Pasts, Common Futures, *Organization & Environment* 21(3), 245-269.
47. Murphy, P., Schlegelmilch, B. (2013). Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section, *Journal of Business Research*, 66(10), 1807–1813.
48. Nordgren L., Đurić-Kuzmanović, T. (2010). Strategic management and social responsibility in Serbia: Globalization strategies of multinational companies, *Strategic Management*, 15(2), 13–21.
49. Oko-Institut (2007) *Rhetoric and Reality: Corporate Social Responsibility in Europe Research on the Impact of CSR on Sustainability*, The RARE Project, <https://www.oeko.de/oekodoc/591/2007-141-en.pdf>
50. Poff, K., Hamill, J. (2008). How Focused are the World's Top-Rated Business Schools on Educating Women for Global Management?, *Journal of Business Ethics*, 83(1), 65–83.
51. Ragins, B. (1998). Gender Gap in the Executive Suite: CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling, *Academy of Management Executive*, 12(1), str. 28–42.
52. Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (4), str. 537–543.
53. Safari Kahreh, M., Banania, A., Tive, M., Mehdi Mirmehdi, S. (2013). An examination to effects of Gender Differences on the Corporate Social Responsibility (CSR), *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, str. 664–668.
54. Singh, V., Terjesen, S., Vinnicombe, S. (2008). Newly Appointed Directors in the Boardroom: How Do Women and Men Differ, *European Management Journal*, 26(1), str. 48–58.
55. Soares, R., Marquis, C., Lee, M. (2011) *Gender and Corporate Social Responsibility: It's a Matter of Sustainability*, Catalyst, http://www.catalyst.org/system/files/gender_and_corporate_social_responsibility.pdf
56. Stefanović, S., Stanković, M. (2013). Comparative analysis of the development of franchising in Serbia and worldwide, *Marketing*, 44(2), str. 115–127.
57. Stefanović, S., Stanković, M. (2014). Entrepreneurial model of franchising. International symposium SymOrg, Faculty of Organizational Sciences. *Proceedings*, str. 560–567.

58. Stefanović, S., Stanković, M. (2014). The role of information and communication technologies and the Internet in the development of the franchise system, *Economic Themes*, 52(4), str. 419–446.
59. UN (2015) *New sustainable development goals*, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>
60. UNIDO (2016) *Gender equality and the empowerment of women*, <http://www.unido.org/gender.html>
61. Von Braunmuhl, C. (2005). Gender Mainstreaming: Pathway to Democracy? In: Petschow, U., Rosenau, J. & Von Weizsacker, E. U. (eds.) *Governance and Sustainability. New Challenges for States, Companies and Civil Society*. Sheffield: Greenleaf Publishing Ltd.
62. Walby, S. (2009). *Globalisation and Inequalities: Complexity and Contested Modernities*, London: Sage.
63. Walton, C. C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth, Belmont, CA.
64. Weitzner, D., Darroch J. (2009). Why Moral Failures Precede Financial Crises, *Critical Perspectives on International Business*, 5(1/2), str. 6-13.
65. Williams, R. J. (2003) Women on Corporate Boards of Directors and Their Influence on Corporate Philanthropy, *Journal of Business Ethics*, 42, str. 1–10.
66. World Bank (2001). *Engendering Development: Through Gender Equality in Rights, Resources and Voice*, A World Bank Policy Research Report, Washington DC: World Bank/Oxford University Press, http://siteresources.worldbank.org/PGLP/Resources/Engendering_Development.pdf
67. World Bank (2012). *Gender equality and development*, World development report, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, <https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936222006/Complete-Report.pdf>
68. Zafeiropoulou, F. (2011). Could Social Franchising Be The Answer? A Social Network Theory Approach on the Influences of Network Embeddedness in Interorganizational Strategic Alliances and Social Enterprises, *Brunel Business School Doctoral Symposium*, 28–29 March.

Ovaj rad je primljen 27.12.2017., a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu 27.09.2017. godine.