

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**VLOGA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI NA  
MEDORGANIZACIJSKEM TRGU – PRIMER PODJETJA 123ZERO**

Ljubljana, september 2020

ŽIGA JARC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Jarc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vloga družbene odgovornosti na medorganizacijskem trgu – primer podjetja 123zero, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Barbaro Culiberg

### I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 DRUŽBENA ODGOVORNOST .....</b>	<b>2</b>
1.1 Definicija družbene odgovornosti .....	2
1.2 Vidiki družbene odgovornosti .....	5
1.3 Družbena odgovornost na medorganizacijskem trgu .....	7
<b>2 KOZMETIČNA INDUSTRIJA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Družbena odgovornost in kozmetična industrija .....	9
2.2 Primeri dobrih praks v kozmetični industriji.....	10
<b>3 PODJETJE 123ZERO .....</b>	<b>14</b>
<b>4 KVALITATIVNA RAZISKAVA .....</b>	<b>16</b>
4.1 Namen in cilji raziskave.....	16
4.2 Metodologija .....	17
4.3 Rezultati in ugotovitve kvalitativne raziskave.....	18
4.3 Priporočila za podjetje.....	23
4.4 Omejitve in predlogi za prihodnje raziskave.....	25
<b>SKLEP.....</b>	<b>25</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>26</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Predstavitev anketiranih subjektov.....	18
Tabela 2: Dejavniki pri nakupnih odločitvah subjektov .....	21
Tabela 3: Zaznane koristi izdelka (šampon kroglice za lase in telo) podjetja 123zero.....	22
Tabela 4: Aktivnosti anketiranih subjektov, usmerjene v človeško dimenzijo družbene odgovornosti.....	9

## KAZALO SLIK

Slika 1: Carrollova piramida družbene odgovornosti.....	3
Slika 2: Kroglica biorazgradljivega šampona .....	14
Slika 3: Biorazgradljiva sekundarna embalaža izdelka.....	15
Slika 4: Model kupčevega nakupovanja na medorganizacijskem trgu .....	23

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Intervju s subjektom D.....	1
Priloga 2: Tabela 4 .....	9

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

B2B – (angl. Business-to-business); poslovanje med podjetji

B2C – (angl. Business-to-consumer); poslovanje med podjetji in končnimi porabniki

B2G – (angl. Business to government); poslovanje med podjetji in državo

5R – (angl. refuse, reduce, reuse, repurpose, recycle);

CO<sub>2</sub> – (angl. Carbon dioxide); ogljikov dioksid

## UVOD

Končni porabniki so tista sila, ki na koncu vodijo gospodarstvo, ampak vrednost njihovih nakupov je bistveno manjša kot pri poslovnih porabnikih (Morris, Pitt & Honeycutt, 2001), skladno s tem pa je manjši tudi njihov učinek na družbo in okolje. Zaradi številnih in masovnih izmenjav ter z njimi povezanih aktivnosti je družbena odgovornost na medorganizacijskem trgu izrednega pomena, čemur pa ni priča manj raziskano področje družbene odgovornosti na medorganizacijskem trgu.

Družbena odgovornost je dandanes pomembnejša kot kadar koli prej. Podjetja družbeno odgovorne poslovne prakse uporabljajo iz različnih motivov in z različnimi nameni. Motivi so lahko skrajno nesebični in delujejo po principu "delati dobro, ker je prav" ali pa so motivi rezultat pritiskov okolja (Pai, Lai, Chiu & Yang, 2012). Tako kot motivi, so različni tudi nameni. Podjetja želijo tako bodisi spreminjati stvari na boljše ali pa zgolj vplivati na svojo poslovno uspešnost.

Obravnavano podjetje, 123zero, nastopa v kozmetični industriji, ki je ena od večjih globalnih industrij in hkrati tudi ena od bolj etično odgovornih in naravnanih (Pönkänen & Wedendal, 2018). Kot vse druge industrije, se mora tudi kozmetična spopadati z vedno višjo ravno proizvodnje, ki je rezultat vedno večjega povpraševanja, in uporabljati vedno bolj omejene vire. Pönkänen in Wedendal (2018) navajata poudarek na trajnosti ter pojav novih družbeno odgovornih podjetij in poslovnih praks v industriji kot posledico tega. V kozmetični industriji tako najdemo številne družbeno odgovorne in trajnostno naravnane pobude, bodisi usmerjene v okolje ali v problematike, povezane s prebivalstvom.

Podjetje 123zero, d. o. o., v svojem poslovnem modelu zasleduje številne aktivnosti, ki skrbijo za boljši jutri na Zemlji. S proizvodnjem šamponov s 100-odstotno razgradljivo primarno in sekundarno embalažo aktivno skrbijo za zmanjševanje uporabe plastike. S prilagojenimi količinami in ekstrakti šamponov skrbijo za zmanjševanje porabe vode in tako tudi zmanjšujejo volumen svojih izdelkov, kar se posredno kaže v zmanjševanju transportnih emisij. Svoj poslovni model želijo usmeriti še bolj trajnostno in vanj vpeljati vključevanje ranljivih skupin v fazi izdelave izdelkov (123zero, 2020).

Namen zaključne strokovne naloge je raziskati vlogo družbene odgovornosti (predvsem njen človeški vidik) podjetja pri poslovnih odločitvah vodilnih posameznikov (angl. decision makers) organizacij na medorganizacijskem trgu. Ugotovitve o vlogi družbene odgovornosti bodo uporabljene kot vodilo za implementacijo in komunikacijo družbeno odgovornih praks ter aktivnosti za zagonsko podjetje 123zero, trgovina in trajnostne rešitve, d. o. o. Cilj zaključne strokovne naloge je ugotoviti, kakšna je vloga odgovornosti, usmerjene v ljudi na medorganizacijskem trgu, kakšen pomen ji pripisujejo glede na okoljsko odgovornost in kolikšen je pomen izvajanja takih aktivnosti ter komunikacij za kupce iz izbranega ciljnega segmenta podjetja 123zero.

Zaključno nalogo bom začel s pregledom literature, vezane na družbeno odgovornost, z njo povezanimi termini, njeno strukturo, dejavniki ipd. Opredelil bom medorganizacijski trg in specifično vlogo družbene odgovornosti in komuniciranja le-te na omenjenem trgu. Predstavil bom kozmetično industrijo in povzel primere dobrih družbeno odgovornih poslovnih praks ter predstavil obravnavano podjetje 123zero. V raziskovalnem delu bom opravil kvalitativno raziskavo – globinske intervjuje z izbranimi posamezniki na odločevalskih položajih iz ciljnega segmenta obravnavanega podjetja. Kot skupek ugotovitev pregledane obstoječe literature in ugotovitev iz kvalitativne raziskave bom na koncu podal priporočila podjetju 123zero za nadaljnjo implementacijo in komunikacijo družbeno odgovornih poslovnih praks.

## **1 DRUŽBENA ODGOVORNOST**

### **1.1 Definicija družbene odgovornosti**

Fenomen družbene odgovornosti je nenehno razvijajoč se koncept (Pai, Lai, Chiu & Yang, 2015) in tako je bilo tudi v zgodovini. Zato je bila tudi definicija družbene odgovornosti v času “živa tvorba”. Njena vloga in zaznavanje s strani družbe in organizacij stase spreminjala predvsem glede na silnice iz zunanjega okolja in kot zagotovilo za doseganje etičnih standardov (Suarage-Altenloh, 2017). Družbeno odgovornost so večkrat poskušali opredeliti številni strokovnjaki na tem področju, a popolne, enotne in univerzalno sprejete definicije nimamo še danes. Kubenka in Myskova (2009) navajata, da so razlogi za to v specifičnih parametrih in kontekstih (velikost organizacije, usmerjenost, panoga ipd.), ki se od organizacije do organizacije razlikujejo. Razlog pa pripisujeta tudi velikemu številu teoretikov iz različnih okolij in z različnimi kulturnimi ozadji ter velikemu številu nevladnih organizacij z različnimi fokusi in obsegi delovanja. Evropska komisija (2001) je družbeno odgovornost opredelila kot koncept, po katerem podjetja integrirajo socialne in okoljske skrbi oz. zanimanja v poslovne aktivnosti in v interakcijo z deležniki na prostovoljni osnovi. Leta 2011 je opredelitev dopolnila kot odgovornost podjetij za njihov vpliv na družbo in dodala, da podjetja lahko postanejo družbeno odgovorna z vključevanjem družbenih, okoljskih, etičnih, potrošniških in človekovih pravic v svojo poslovno strategijo in s poslovanjem, skladnim z zakonom (Evropska komisija, 2011). Pai, Lai, Chiu in Yang, (2015) jo opredeljujejo kot prostovoljne aktivnosti podjetij, s katerimi želijo podjetja spodbuditi okoljsko, ekonomsko in socialno (v nadaljevanju človeško) korist. Carroll (2016) je družbeno odgovornost opredelil kot skupek štirih različnih odgovornosti: ekonomske, zakonske, etične in filantropske odgovornosti, ki so s strani družbe pričakovane v določenem času. Prikazal jo je v obliki piramide (slika 1), poznani pod imenom Carrollova piramida.

Odgovornosti si hierarhično sledijo od zgoraj navzdol in teorija navaja, da mora podjetje najprej izpolnjevati temeljne pogoje na dnu piramide (npr.: ekonomska in pravna odgovornost), če se želi pomakniti navzgor po piramidi in biti odgovorno tudi v drugih aspektih (npr.: etična odgovornost). Posamezne odgovornosti so z vidika družbe zahtevane (ekonomska in zakonska), pričakovane (etična) in zaželene (filantropska).

Slika 1: Carrollova piramida družbene odgovornosti



Vir: Carroll (2016).

Carroll (2016) različne odgovornosti opisuje tako:

- **ekonomska odgovornost** se nanaša na finančno uspešnost organizacije, ki je temeljni pogoj oz. zahteva za njen obstoj. Podjetja, ki niso finančno uspešna, izpadejo iz poslovnega sveta in tako ne morejo biti odgovorna v drugih aspektih družbene odgovornosti. Avtor jo opisuje kot osnovno zahtevo, ki jo podjetje mora dosegati v konkurenčnem poslovnem svetu;
- **zakonska odgovornost** predstavlja minimalna pravila, pod katerimi je pričakovano, da bo podjetje delovalo. To vključuje zakone in druge predpise, ki dejansko odražajo pogled družbe na “kodificirano etiko”, saj izražajo temeljne predstave o poštenih poslovnih praksah, ki so jih vzpostavili zakonodajalci na različnih ravneh;
- **etična odgovornost** vključuje izvajanje in sprejemanje aktivnosti, norm, politik in standardov, čeprav zadnji niso zakonsko zahtevani. Etična odgovornost torej presega minimalne zakonske standarde, kot kompas za odločanje ji pomagata etika in morala, stremi pa k izogibanju povzročanja škode;
- **filantropska odgovornost** je najvišja oblika odgovornosti. Družba si želi (zaradi velikega porasta takšnih aktivnosti bi lahko rekli, da pričakuje), da bi podjetje bilo dober “korporacijski” državljan. Gre za prostovoljne aktivnosti podjetja, usmerjene v izboljšanje koristi v skupnosti, kjer podjetje deluje ali deležniki podjetja gojijo interese.

Razvoj fenomena družbene odgovornosti je lepo viden tudi pri dojetju zadnjega in v njegovi praktični razširjenosti. Pai, Lai, Chiu in Yang (2013) opisujejo prehod družbene odgovornosti organizacij od “ali jo izvajati” k “kako jo izvajati” in dodajajo, da so z njo povezane problematike pomembne pri odločitvenih procesih. Prehode in razvoj fenomena opisuje tudi Suarage-Altenloh (2017), ki navaja velike premike v osredotočenosti raziskav družbene odgovornosti na zunanje normative v obliki razumevanja, kako opredeliti in vključiti družbeno odgovornost v empirične normative z merjenjem uspešnosti podjetja, njene učinkovitosti in

upravljanja z deležniki. Prav ti imajo s svojimi pričakovanji in željami za razumevanje družbene odgovornosti pomembno vlogo. Po Freemanovi definiciji (Freeman, 1984) je oz. so deležniki "katerakoli skupina ali posameznik, ki lahko vpliva ali je lahko vplivana zaradi doseganja ciljev organizacije". Izhajajoč iz teorije deležnikov (Freeman, 1984), Homburg, Stierl in Bornemann (2013) poudarjajo, da morajo družbeno odgovorne aktivnosti organizacije biti usmerjene v deležnike in ustvarjati vrednost, ki jo ti deležniki cenijo. Avtorji dodajajo, da takšna izmenjava vzpostavlja zaupanje na relaciji stranka–organizacija, izboljša ugled organizacije, povečuje identifikacijo strank z organizacijo in s pozitivnim učinkom na zvestobo gradi dolgoročne medsebojne odnose. Te aktivnosti se torej odvijajo na različnih ravneh in različnih področjih. Razlikujejo in spreminjajo se v koraku s pritiski gospodarstva in z globalnimi trendi (Saurage-Altenloh, 2017), z zaznanimi, specifičnimi interesi deležnikov in tudi z vrednotami organizacije (Homburg, Stierl & Bornemann, 2013). Kontinuirano in sistematično naslavljanje interesov deležnikov povečuje ideale organizacijske pravičnosti, povečuje zavezanost deležnikov organizaciji, vpliva na njihovo dolgoročno zagnanost oz. elan in znižuje vrednost organizacij, ki uporabljajo prakse, zaznane kot nepošteno (Saurage-Altenloh, 2017).

Uddin, Hassan in Tarique (2008) opisujejo, da je dandanes družba tista, ki pričakuje več od podjetij in tako spodbuja družbeno odgovornost. Porabniki neposredno vplivajo na poslovno uspešnost podjetja in zato pričakujejo, da se bo del tega povrnil nazaj kot investicija v korist celotne družbe. Isti avtorji tudi poudarjajo obstoj medsebojne odvisnosti med podjetji, ekonomskimi sistemi in družbo. Družbena odgovornost organizacij igra vedno pomembnejšo vlogo v osebem in poslovnem svetu. Dandanes tako predstavlja "*de rigueur*" za srednja in velika podjetja (Pönkänen & Wedendal, 2018), Homburg, Stierl in Bornemann (2013) pa jo navajajo kot ključnega pomena za medorganizacijska podjetja. Saurage-Altenloh (2017) trdi, da ima družbena odgovornost podjetij dokazano vlogo pri razvijanju zaupanja javnosti, ki povečuje vrednost blagovne znamke med ciljnim segmentom kupcev, kar omogoča organizacijam, da z izboljšano rentabilnostjo in ugledom na trgu ohranijo konkurenčno prednost. Družbena odgovornost tako deluje kot investicija v izboljšanje vrednosti blagovne znamke na relaciji do notranjih in zunanjih deležnikov. Kubenka in Myskova (2009) navajata, da bi podjetja in organizacije zaradi svoje moči, vpliva in pričakovanj s strani družbe morala poleg osrednjih poslovnih aktivnosti izvajati številne druge. Družbena odgovornost tako ne bi smela zasledovati samo minimalnih pravnih standardov, ampak bi morala izhajati iz obsega moči ter finančnih in drugih zmogljivosti podjetja ter kaj lahko glede na posedovanje zadnjega podjetja storijo. Fortunati, Martinello in Morea (2020) zagovarjajo, da morajo podjetja za celotno izpolnjevanje zahtev družbene odgovornosti v svoje poslovne aktivnosti in osrednjo strategijo vključiti socialne, okoljske in etične skrbi, človekove pravice ter interese strank, ki naj bodo v močnem sodelovanju z njihovimi deležniki.

Guo, Hwang in Wang (2019) poudarjajo, da se implementacija družbeno odgovornih poslovnih praks in komunikacija le-teh uporabljata kot učinkovita in trajnostno naravnana komunikacijska strategija, ki dopolnjuje klasično oglaševanje. Saurage-Altenloh (2017) kot



primer navaja zagotavljanje odgovorne oskrbovalne verige, s katero podjetje sporoča svojim strankam vzdolž verige njihovo sposobnost in pripadnost družbeni odgovornosti in tako vplivati na njihova nakupna pričakovanja. Song, Chatterjee in Jia (2016) ugotavljajo, da take aktivnosti spodbujajo dolgoročno konkurenčno prednost v medorganizacijskem kontekstu. Družbena odgovornost podjetja in povezane poslovne prakse delujejo kot nekakšen signal trgu, da podjetje poseduje zahtevane zmogljivosti in strokovnost, da zagotovi stvari, obljubljene z oglaševanjem (Guo, Hwang & Wang, 2019). Skladno s svojimi ugotovitvami raziskave isti avtorji posameznikom na vodstvenih položajih predlagajo, naj družbeno odgovornost podjetij obravnavajo kot signalno sredstvo in orodje za razlikovanje, ki pa naj bo skladno s celotnim drugim tržnim komuniciranjem, in tako dosegajo dolgoročno rentabilnost.

## 1.2 Vidiki družbene odgovornosti

Rahman (2011) navaja, da različne opredelitve fenomena v različnih segmentih časa predstavljajo različne dimenzije družbene odgovornosti. Uddin, Hassan in Tarique (2008, str. 204) pišejo takole: "Cilj družbene odgovornosti podjetij je narediti poslovne aktivnosti podjetja in organizacijsko kulturo trajnostno v treh vidikih oz. dimenzijah; ekonomskem, družbenem in okoljskem ter ekološkem vidiku," imenovanem kot tridimenzionalni vidiki družbene odgovornosti. Družbena odgovornost tako nastopi kot generator vrednosti za končne porabnike (Currás-Pérez, Dolz-Dol, Miquel-Romero & Sanchez-Garcia, 2017), vrednost se kaže vsaj v enem od treh omenjenih vidikov. Kvantitativna raziskava (Currás-Pérez, Dolz-Dol, Miquel-Romero & Sanchez-Garcia, 2017), izvedena med 661 španskimi porabniki, starimi med 18 in 37 let, je dokazala, da različne dimenzije družbene odgovornosti (človeška, okoljska in ekonomska) vplivajo na različne dimenzije zaznane vrednosti porabnikov (utilitarna, čustvena in socialna vrednost).

**Ekonomski vidik** družbene odgovornosti vključuje razumevanje ekonomskih vplivov, nastalih posredno ali neposredno zaradi poslovnih aktivnosti podjetja na okolje podjetja ali njegove deležnike. Ekonomska odgovornost tako ne zajema zgolj finančne zaveze in odgovornosti do finančne uspešnosti poslovanja, ampak se osredotoča na širše finančne učinke (Uddin, Hassan & Tarique, 2008). Ugotovitve raziskav (Currás-Pérez, Dolz-Dol, Miquel-Romero & Sanchez-Garcia, 2017) kažejo, da ekonomska odgovornost pozitivno vpliva na utilitarno in čustveno zaznano vrednost porabnikov. Uddin, Hassan in Tarique (2008, str. 204–205) opisujejo, da so podjetja lahko ekonomsko odgovorna:

- z ustvarjanjem tako imenovanega "multiplikator" učinka, ki sloni na logiki, da finančno uspešno podjetje ustrezno poskrbi za plače zaposlenih, z dobrimi plačami lahko zaposleni ustvarijo številne druge pozitivne učinke, kot, na primer, nakupovanje pri lokalnih ponudnikih, plačevanje davkov ipd.,
- plačevanje davkov in drugih dajatev,
- z izogibanjem aktivnosti, ki povzročajo izgubo zaupanja, kot, na primer, izogibanje plačevanja davkov, podkupnine, korupcija ipd.

Podjetja ugotavljajo različne vplive na okolja, v katerih poslujejo. **Okoljski vidik** družbene odgovornosti se običajno nanaša na zmanjšanje negativnih učinkov v naravnem okolju, nastalih zaradi poslovnih aktivnosti podjetja. Med take učinke spadajo: prekomerna uporaba neobnovljivih naravnih virov, zmanjšanje biodiverzitete, klimatske spremembe, emisije ipd. (Uddin, Hassan & Tarique, 2008). Številni avtorji navajajo tudi druge pozitivne učinke, ki jih zasledovanje okoljske odgovornosti prinaša neposredno podjetju, na primer, znižanje stroškov materiala in transporta. Currás-Pérez, Dolz-Dolz, Miquel-Romero in Sánchez-García (2017) ugotavljajo, da okoljska dimenzija odgovornosti pozitivno vpliva na notranje osebne vrednote – čustveno komponento zaznane vrednosti porabnika, medtem ko vpliv na utilitarno in socialno komponentno ni statistično značilen.

Najnovejša dimenzija, ki dobiva vedno več pozornosti, je socialna oz. **človeška dimenzija**, navajajo Uddin, Hassan in Tarique (2008). Opisujejo jo kot odgovornost za družbene učinke, ki jih povzroča podjetje na ljudi. Človeški vidik zajema posredne in neposredne učinke, nastale zaradi poslovnih aktivnosti podjetja na posameznike ali skupine ljudi, ki so povezani z delovanjem podjetja: ljudje znotraj podjetja, partnerji v oskrbovalni verigi, stranke, skupnosti, kjer podjetje deluje in drugi (Uddin, Hassan & Tarique, 2008). Chow in Chen (2011) opisujeta, da se socialni razvoj nanaša na vodenje podjetja na način, da zmanjša socialno neenakost in delitve, izboljša kakovost življenja in krepi odnose z različnimi deležniki.

Uddin Hassan in Tarique (2008, str. 205–206) navajajo tri ključne relacije te dimenzije:

- odgovornost do strank: zajema spoštljivo in korektno obravnavo strank, varnost in trajnost proizvoda ali storitev, poprodajne storitve, ustrezno dobavo, pravične standarde oglaševanja in trženja, jasno in nedvoumno komunikacijo ipd.;
- odgovornost do zaposlenih: ta naj bi presegala pravne določbe zaposlitvenih pogodb in zagotavljala pravične in enakopravne pogoje zaposlenih ne glede na spol, starost, raso ali vero. Spodbujala naj bi korist, motivacijo in potencialne zaposlenih in zagotavljala varnost;
- odgovornost do lokalnih skupnosti: podjetja so navsezadnje močno odvisna od stabilnosti in prosperitete skupnosti, kjer delujejo, zato skupnost goji pričakovanja do povračila. Aktivnosti, usmerjene v lokalne skupnosti, so lahko skrb in vključevanje izključenih skupin, partnerstva z lokalnimi podjetji, sponzorstva lokalnih organizacij in dogodkov, oskrba s specifičnimi znanji, zagotavljanje kapacitet ipd.

Currás-Pérez, Dolz-Dolz, Miquel-Romero in Sánchez-García (2017) opisujejo človeško dimenzijo družbene odgovornosti kot zelo močan, značajan in oprijemljiv gonilnik samoidentifikacije s podjetjem. Od vseh treh dimenzij družbene odgovornosti je človeška dimenzija edina, ki zagotavlja pozitiven vpliv na socialno zaznano vrednost porabnika. Statistično značilen pozitiven vpliv ugotavljajo tudi na relaciji do utilitarne in čustvene dimenzije (največji vpliv) zaznane vrednosti (Currás-Pérez, Dolz-Dolz, Miquel-Romero &

Sanchez-Garcia, 2017). Isti avtorji navajajo, da človeška dimenzija družbene odgovornosti bolj vpliva na zaznano vrednost posameznikov z višjo zaznano učinkovitostjo potrošnje, kar bi spet lahko prenesli v medorganizacijski kontekst nakupnih odločitev. Bom, Jorge, Ribeiro in Marto (2019) opisujejo, da človeški vidik trajnosti vključuje koncepte pravičnosti, dosegljivosti, kulturne identitete in institucionalne stabilnosti. Gre za vidik družbene odgovornosti, ki ga je zaradi pomanjkanja relevantnih kriterijev najtežje meriti. Currás-Pérez, Dolz-Dolz, Miquel-Romero in Sánchez-García (2017) opozarjajo, da dandanes stranke pri potrošniških odločitvah vedno pogosteje vključujejo človeške oz. socialne in okoljske kriterije. Skladno s teorijo, da osebne vrednote vplivajo na organizacijske nakupne odločitve vodilnih posameznikov (Drumwright, 1994), lahko to prenesemo tudi v medorganizacijski kontekst. Currás-Pérez, Dolz-Dolz, Miquel-Romero in Sánchez-García (2017) navajajo, da morajo podjetja enakovredno naslavljati različne interese deležnikov z namenom pravičnejše in bolj poštene porazdelitve ekonomske, socialne (človeške) in okoljske vrednosti, ustvarjene iz poslovnih aktivnosti podjetja. Podjetja morajo s svojimi poslovnimi aktivnostmi naslavljati problematike iz podjetju relevantnih področij (Rahman, 2011), zato bodo najverjetneje več pozornosti posvetili vidiku, ki je najbolj skladen z interesi njihovih deležnikov, organizacijsko kulturo in ideologijo podjetja. Chow in Chen (2011) opozarjata, da bi morala podjetja naslavljati več problematik iz različnih dimenzij in ne posvečati pozornosti samo eni dimenziji.

### **1.3 Družbena odgovornost na medorganizacijskem trgu**

Medorganizacijski trg je sfera, kjer se opravljajo izmenjave med organizacijami oz. podjetji. Izmenjave dobrin in finančne izmenjave se, na primer, dogajajo med proizvajalci in prodajalci na debelo ali prodajalci na debelo in prodajalci na drobno. Poslovanje med podjetji (angl. business to business, v nadaljevanju B2B) se tako po značilnostih ločuje od končnega oz. potrošniškega trga ter poslovanja med podjetji in končnimi porabniki (angl. business to consumer – B2C) ter med poslovnimi aktivnostmi med podjetji in državo (angl. business to government – B2G). Tako poslovne kot tudi trženjske aktivnosti podjetij se razlikujejo na trgu končnih porabnikov od tistih na medorganizacijskem trgu ter se jim običajno posveča manj pozornosti in pomembnosti (Raman, 2011). O tem priča tudi manj obsežna literatura, vezana na to področje. Wiersena (2012) opisuje področje upravljanja blagovnih znamk na trgu B2B kot eno od manj raziskanih in hkrati obetavnih področij za nadaljnjo raziskavo. Njegove ugotovitve potrjujejo tudi Lennartz Fischer in Peter (2015) z raziskavo gonilnikov moči blagovne znamke na trgu B2B.

Lennartz, Fischer in Peter (2015) pripisujejo komunikaciji manjši vpliv ter manjšo učinkovitost na ugled in moč blagovne znamke, kot jo le-ta ima na trgu končnih porabnikov. Kot glavni razlog navajajo razhajanja v ciljnem segmentu. Na medorganizacijskem trgu je stopnja heterogenosti ciljne skupine visoka, manjša in pogosto zainteresirana zgolj za omejena in specifična področja podjetja, medtem ko je na potrošniškem trgu komunikacija usmerjena v širšo javnost. Homburg Stierl in Bornemann (2013) opisujejo tri ključne značilnosti, ki oblikujejo okolje na medorganizacijskem trgu, zaradi katerih družbena odgovornost deluje

drugače kot na končnem trgu. Prva značilnost so poslovne odločitve, ki morajo na medorganizacijskem trgu običajno biti sprejete finančno in časovno racionalno ter z mnogim poročanjem. Kot drugo značilnost navajajo odvisnost poslovanja podjetja od zanesljivosti drugih partnerjev v dobavni verigi in pravilnega izbora zadnjih, tretja značilnost pa naj bi bila pomembnost sklepanja dolgoročnih partnerstev. Homburg Stierl in Bornemann (2013) navajajo, da v medorganizacijskem okolju zavedanje o blagovni znamki pozitivno vpliva na višjo zaznano kakovost in zavezanost dobaviteljev, hkrati tudi zmanjšuje tveganje za odločevalce, povečuje investicije organizacije v izdelke in procese ter pozitivno vpliva na izbiro blagovne znamke. Raman (2011) opisuje, da so družbeno odgovorne poslovne prakse pri vzpostavljanju interaktivnih, relacijskih povezav zunanjih partnerjev z medorganizacijskega trga in organizacij na trgu končnih porabnikov in drugih deležnikov pokazatelj boljšega razumevanja družbene odgovornosti. Tukaj se kaže tudi nuja oz. zahteva po širši in bolj interdisciplinarni vlogi trženja sodobnih organizacij za učinkovito opravljanje družbene odgovornosti. Z družbeno odgovornostjo organizacije ne zadovoljujejo zgolj svojih kupcev, ampak s spodbujanjem zvestobe in zaupanja gradijo ter krepijo socialno mrežo deležnikov.

Kljub temu da gre pri nakupih na medorganizacijskem trgu za organizacijske nakupe, za katere velja, da so racionalni, zmanjšujejo tveganje in navadno z željo po dolgoročnem sodelovanju (Homburg, Stierl & Bornemann, 2013), Drumwright (1994) opozarja, da so tudi tu, tako kot na trgu končnih porabnikov, pri nakupnih odločitvah vpletene osebne vrednote in drugi neopredmeteni dejavniki. Pai, Lai, Chiu in Yang (2013) zagovarjajo znamčenje (angl. branding) na medorganizacijskem trgu in trdijo, da industrijske blagovne znamke niso zgolj garancija za visoko kakovost, ampak zagotavljajo afektivno povezavo s strankami. Pri tem se sklicujejo na funkcionalne, čustvene in samoekspresivne dimenzije blagovne znamke. Številni avtorji (Homburg, Stierl & Bornemann, 2013, Hwang & Wang, 2019, in drugi) opisujejo, da družbena odgovornost podjetij deluje kot signal in vodilo, da je dotičen partner vreden zaupanja. Tako se zmanjšuje tržna negotovost in se izboljšuje ugled podjetja, ki se kaže v večjem zaupanju (Homburg, Stierl & Bornemann, 2013). Omenjene signale iščejo vsi, tako zunanji kot tudi notranji deležniki. Dodatno se lahko družbena odgovornost podjetij uporablja tudi kot konkurenčna prednost (Blenkhorn & MacKenzie, 2017), sredstvo za razlikovanje (Lennartz, Fischer & Peter, 2015) in orodje za doseganje trajnostnega razvoja (Kubenska & Myskova, 2009).

Menedžerji se morajo zavedati naraščajoče ozaveščenosti strank o družbeni odgovornosti in povezanih aktivnostih in proaktivno vključiti take prakse v poslovno strategijo, pri tem biti kontinuitetni, dosledni in transparentni pri komunikaciji (Homburg, Stierl & Bornemann, 2013). Pai, Lai, Chiu in Yang (2015) navajajo, da poslovanje na medorganizacijskem trgu zaradi razširjenosti spleta in spletnega nakupovanja pridobiva pomembnost. Tukaj je tudi razlog za porast družbene odgovornosti pri medorganizacijskih podjetjih. Če želi podjetje izstopati v okolju z visoko ravno konkurence, mora dosegati diferenciacijo, le-to pa lahko, skladno z mnenji različnih avtorjev (Pai, Ali, Chiu & Yang, 2015, Homburg, Stierl &

Bornemann, 2013, Saurage-Altenloh, 2017), dosega z družbeno odgovornimi poslovnimi aktivnostmi, ki jih opisujejo kot “sredstvo oz. orodje za dosego diferenciacije oz. razlikovalne konkurenčne prednosti”.

## 2 KOZMETIČNA INDUSTRIJA

### 2.1 Družbena odgovornost in kozmetična industrija

Kozmetična industrija je rastoča panoga. Leta 2018 je bila vrednost kozmetičnega trga v svetovnem merilu 507,8 milijarde ameriških dolarjev, projekcije navajajo, da naj bi do leta 2025 narasla na 758,4 milijarde (Shahbandeh, 2019). Rast panoge pomeni večjo potrošnjo in kar kliče po naslavljanju predvsem okoljskih in socialnih problematik ter trajnostni naravnosti panoge. S strani deležnikov, regulativ in konkurenčnih silnic so zahtevane družbeno odgovorne dejavnosti organizacije, odvisne od ravni družbene polemike, potencialnega vpliva industrije in ugleda podjetja v panogi (Raman, 2011). V kozmetični industriji ugotavljamo rastočo ozaveščenost kupcev o družbeni odgovornosti, rastočo občutljivost kupcev do okolju prijaznih in biorazgradljivih izdelkov, povpraševanje po certifikatih, ki dokazujejo trajnostno naravnost izdelkov in podjetij, ob vsem tem pa še vedno kakovostnih izdelkov (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020). Sahota (2013) navaja, da je v industriji kozmetike in osebne nege do izraza prišla trajnost. Zaradi naraščajočega etičnega potrošništva in potrebe po učinkoviti porabi naravnih virov lahko mala podjetja dosegajo konkurenčne prednosti, kar vpliva na njihovo finančno uspešnost. Gonilniki trajnostno naravnanih praks v kozmetični industriji so po mnenju avtorjev (Bom, Jorge, Ribeiro & Marto, 2019) naslednji: naraščajoče število poročil podjetij o trajnosti, ozaveščenost porabnikov, poročanje medijev, marketinške strategije podjetij, znanje in tehnologija, ki sta omogočila preprostejši dostop do trajnostnih surovin ter navsezadnje regulativa in zakonodaja. Prej omenjeni dejavniki povečujejo konkurenco na trgu in ustvarjajo kozmetično panogo bolj zeleno.

Nemtanu (2012) navaja, da so prva podjetja, ki so v svoje strategije vključila družbeno odgovorno poslovanje, multinacionalna podjetja, med katerimi, kot primer dobre prakse, navaja prav kozmetična podjetja. Ta opisuje kot organizacije, ki imajo po naravi svoje proizvodnje, razvoja in distribucije izdelkov neposreden in oseben vpliv na porabnika.

Različni avtorji omenjajo različne naraščajoče družbeno odgovorne trende, aktualne v kozmetični industriji (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020; Bom, Jorge, Ribeiro & Marto, 2020):

- krožna ekonomija,
- okolju prijazna proizvodnja in potrošnja,
- biorazgradljivi materiali,
- krožno oblikovanje (angl. circular design),

- uporaba recikliranih materialov,
- večkratno polnjenje (angl. refill),
- uporaba biopolimerov in plastike na osnovi široko dostopnih rastlin,
- pridobivanje materialov iz naravnih okolij, ki so odgovorno upravljani.

Veliko podjetij se je tako prilagodilo trendom, ki so nastali kot odgovor na zahteve porabnikov, in uporabljajo okolju prijazen poslovni model, ki ne vpliva na nižjo kakovost izdelkov. Stroka zagovarja, da velika raznolikost certifikatov na kozmetičnem področju dokazuje, da morajo podjetja, ki promovirajo okolju prijazne rešitve, slediti strogim in okoljskim standardom, sprejeti prakse zmanjševanja odpadkov in zmanjševanja ogljikovega dioksida (v nadaljevanju CO<sub>2</sub>) ter posvojiti ekološko oblikovanje (angl. eco-design) in trajnostno embalažo (Steering Committee of the State-of-Knowledge Assessment of Standards and Certification, 2012). Bom, Jorge, Ribeiro in Marto (2019) navajajo, da se mora kozmetična industrija prilagoditi ter oblikovati nove izdelke in procese, ki lahko izboljšajo celotno panogo in tudi celotno verigo vrednosti.

## 2.2 Primeri dobrih praks v kozmetični industriji

Družbeno odgovorne in trajnostno naravnane pobude se v kozmetični industriji zelo razlikujejo. Uporabljajo seaktivnosti, usmerjene v okoljevarstvene kot tudi socialne problematike. Številčno prevladujejo tiste, usmerjene v okolje, na primer; Caudalie –aktivna skrb za okolje z zmanjševanjem embalažnih odpadkov, uporabo naravnih materialov in sajenjem dreves (Caudalie, brez datuma), Lush, ki večino svojih izdelkov nudi brez embalaže (Lush, 2020), Nature’s Gate (brez datuma), ki se že desetletja uspešno bori proti testiranju na živalih, Shiseido Group in njihovo upravljanje z odpadnimi in vodnimi viri (Shiseido Group, 2019), in drugi. Med socialno odgovornimi praksami pa izstopajo Chanel Group, ki se (med drugim) osredotoča na etično pridobivanje virov (Chanel Group, 2018), Dove, ki spodbuja osebno samopodobo in razvoj vseh potencialov (Dove, brez datuma), Johnson & Johnson, ki se bori za svet brez bolezni (Johnson & Johnson, 2018), in drugi.

Bom, Jorge, Ribeiro in Marto (2019) opisujejo sedem področij življenjskega cikla izdelka, ki jih kozmetična podjetja morajo razumeti in uspešno nasloviti, da lahko upravičeno zagovarjajo svojo družbeno odgovornost. To so oblikovanje, pridobivanje virov, embalaža, proizvodnja, potrošniška uporaba, distribucija in uporaba po potrošnji.

V nadaljevanju so posamezna področja podrobneje predstavljena, dodani pa so primeri dobrih praks različnih kozmetičnih podjetij.

**Oblikovanje** se nanaša na način, kako je izdelek oblikovan, kar naj bi imelo velik okoljski vpliv (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020). Bom, Jorge, Ribeiro in Marto (2019) temu področju pripisujejo kritičen pomen, saj je vpliv izdelka (predvsem na okolje) v nadaljnjih fazah zelo odvisen od uporabe materialov in oblikovanja. Primer dobre prakse tega področja

je podjetje Shiseido Group, ki za pakiranje svojih izdelkov uporablja različne reciklirane in okolju prijazne materiale, poleg tega pa ima podjetje že od leta 1926 možnost ponovnega polnjenja in uporabe iste embalaže (angl. refill). To jim omogoča zmanjševanje porabe plastike in transportnih emisij. Njihova embalaža je oblikovana tako, da je posamezne komponente iz različnih materialov preprosto ločiti in preprosto pravilno reciklirati. Z namenom zmanjševanja okoljskih vplivov in spodbujanja krožne ekonomije je Shiseido Group vzpostavilo koncept za trajnostno embalažo, imenovan 5R (angl. Respect, Reduce, Re-use, Recycle, Replace). Koncept med drugim stremi k 100-odstotnemu trajnostno naravnemu pakiranju in k nadomestitvi še neuporabljenih surovin z biorazgradljivimi, naravnimi ali ponovno recikliranimi materiali (Shiseido Group, 2019).

**Pridobivanje virov** vključuje rabo obnovljivih naravnih virov, odgovorno in etično oskrbovalno verigo, pravično trgovanje ipd. (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020). Eden vidnejših predstavnikov na tem področju je Chanel Group. V njihovem poročilu javnosti (Chanel Group, 2018) najdemo številne družbeno odgovorne poslovne prakse za namen trajnostnega pridobivanja virov. Podjetje ima v svoj poslovni model strateško vključeno odgovorno pridobivanje virov, na ravni operative pa so ustanovili strokovno skupino, namenjeno prav temu področju. Chanel Group pridobiva vire z regenerativnim kmetijstvom in si tako prizadeva za ohranjanje biodiverzitete ekosistemov. Kupovanje surovin pri lokalnih ponudnikih izboljšuje dobavne procese in je skladno s cilji Organizacije združenih narodov (Fortunati, Martiniello in Morea, 2020). Kot primer tesnih povezav z naravo navajajo triletni sporazum za trajnostno gojenje surovin na bazi široko dostopnih rastlin. To jim zagotavlja transparentnost in finančno varnost, hkrati pa omogoča, da podjetje izkoristi svoje široko agroekološko in socialno znanje (Chanel Group, 2018). Chanel Group ima vzpostavljeno lastno oskrbovalno verigo, kar jim omogoča transparentno delovanje in popolno kontrolo nad procesom pridobivanja potrebnih virov. Omeniti velja tudi program sledljivosti, ki ga podjetje uporablja pri pridobivanju virov, nad katerimi nima popolne kontrole. To jim omogoča nadzor nad izvorom in dobavno potjo vira, ocene dejanskih in potencialnih tveganj ter vplivov na korist ljudi, živali in naravnih ekosistemov ter vzpostavljanje dolgoročnih programov za odstranjevanje negativnih okoljskih in družbenih vplivov v sodelovanju z dobavitelji in lokalnimi skupnostmi (Chanel Group, 2018).

**Proizvodnja** zajema proizvodne procese in povezana področja varnosti pri delu, odgovorno porabo električne energije in vode, odpadke in emisije ter vključenost skupnosti (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020). Dobre proizvodne prakse dajejo vodila za proizvodnjo, kontrolo, skladiščenje in odpremljanje kozmetičnih izdelkov. Proizvodnja bi morala biti usmerjena k učinkovitim tehnologijam, ki bi pomagale zmanjšati porabo vode, elektrike in emisij ter odpadkov (Bom, Jorge, Ribeiro & Marto, 2019). Z izboljšanjem proizvodnih procesov v korist družbi in okolju se aktivno spoprijema Shiseido Group. Podjetje stremi k učinkoviti porabi vodnih virov (za čiščenje proizvodne opreme uporabljajo reciklirane alkoholne preparate), zmanjševanju odpadkov (nepotrebne plastične in kovinske komponente prodajajo kot reciklirane materiale), zmanjševanju izgub (optimizacije procesov proizvodnje, pakiranja in

transporta) in navsezadnje optimizaciji uporabe materialov v celotni vrednostni verigi (zmanjševanje skupnega obsega industrijskih odpadkov z aktivnim sodelovanjem v lokalnih in globalnih pobudah krožnega gospodarstva) (Shiseido Group, 2019).

**Področje embalaže** se nanaša na procese pakiranja izdelkov, materiale in količine embalaže. Bom, Jorge, Ribeiro in Marto (2019) tej fazi pripisujejo veliko odgovornost za varovanje kozmetičnega izdelka ter zagotavljanje ustrezne uporabe in funkcije ob istočasni trajnostni naravnosti izdelka. To področje igra temeljno vlogo pri sprejemanju izdelka s strani uporabnikov. Eno od bolj aktivnih in zavezanih podjetij na tem področju je Lush Group, ki stremi k minimalni količini embalaže, polovica njihovih izdelkov pa je uporabnikom na voljo popolnoma brez embalaže (Lush Group, brez datuma). Kjer je embalaža potrebna, podjetje uporablja reciklirano embalažo preprostega dizajna, kar jim omogoča nižje cene materialov (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020), dela in transporta, posledično je tudi manjši vpliv proizvodnih in transportnih emisij. Fortunati, Martinello in Morea (2020) navajajo, da je reciklirana tudi sekundarna embalaža (papir ali bombaž), namenjena zavijanju izdelkov ali navodilom za uporabo.

Kot enega ključnih področij trajnosti kozmetičnega izdelka Bom, Jorge, Ribeiro in Marto (2019) navajajo transport sestavin, materialov, embalaže in končnega izdelka. **Distribucija** zajema problematike, povezane s transportnimi emisijami, vezanimi na dolžino poti, frekvenco poti in volumen izdelka. Bom, Jorge, Ribeiro in Marto (2019) poudarjajo, da mora med omenjenimi parametri vladati smiselno ravnotežje, da bi bil negativen vpliv minimalen. Dober primer odgovorne in trajnostne distribucije je podjetje Yves Rocher Group. Podjetje raziskuje nove oblike transporta z namenom zmanjševanja transportnih emisij CO<sub>2</sub> in spodbuja uporabo zelene energije iz obnovljivih virov za vse poslovne aktivnosti in poslovne prostore v Franciji. Podjetje ima poseben oddelek trajnostnega razvoja, ki izdaja smernice za izboljšanje vplivov na biodiverzitetu, vodo, energijo in trajnost za vsa podružnična podjetja (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020). Primer dobre prakse je tudi Chanel Group (2018), ki v sodelovanju s transportnimi podjetji razvija odgovornejše oblike transporta in električna vozila. Pierre Fabre Group je, z namenom zmanjšanja transportnih emisij, nastalih zaradi službenih poti, vzpostavil interno prevozno skupnost za svoje zaposlene, kjer se lahko prevozniki in iskalci prevoza povezujejo, zaposlenim pa je omogočen tudi avtobusni prevoz do različnih proizvodnih obratov, del svojih operacij (sestanki in konference) pa so preselili na spletne oblike. Podjetje za distribucijo uporablja železniški tovorni promet (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020).

Področje **uporabe porabnika** Fortunati, Martiniello in Morea (2020) opisujejo kot funkcionalne komponente izdelka, varnost, kakovost in družbeno korist izdelka ter potrošniške prakse (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020) oz. interakcija porabnika z izdelkom, ki je v veliki meri odvisna od oblike izdelke in trženja (Bom, Jorge, Ribeiro & Marto, 2019). Kozmetični izdelki so v veliki meri povezani s porabo vode in spuščanjem izdelkov v vodno okolje (Bom, Jorge, Ribeiro & Marto, 2019). Pierre Fabre Group ustvarja biorazgradljive izdelke, kar neposredno vpliva na manjšo porabo vode (izdelava embalaže, vsebnost vode v



tekočih šamponih ipd.). Kot dober primer interakcije z uporabnikom je Shiseido Group, ki svoje stranke seznanja z informacijami o pravilnem ravnanju z izdelkom (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020). Tako podjetje Yves Rocher Group (Fortunati, Martiniello & Morea) kot tudi podjetje Nature's Gate (brez datuma) se oglašujeta kot veganski blagovni znamki, ki ponujata izdelke z varnimi in učinkovitimi sestavinami, ki jih ne preizkušata na živalih. Velikan L'Oreal Group se izkazuje predvsem z vidika družbene koristi. Svojim zaposlenim zagotavlja zdravstveno in socialno varnost, kar se posredno kaže v znižanju stroškov zdravljenja zaposlenih in večji učinkovitosti. Podjetje zagotavlja zaposlenim enakovredne možnosti in okolje ter pogoje brez diskriminacije (L'Oreal Group, 2019). Podjetje skupaj s svojimi zaposlenimi izvaja tudi številne prostovoljne iniciative za podpiranje lokalnih skupnosti, na primer projekt solidarnega nakupovanja (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020) in dan državljana "Citizen day". V svoje poslovne procese vključujejo tudi invalidne osebe (L'Oreal Group, 2019), kar je tudi praksa podjetja Yves Rocher Group (Fortunati, Martiniello & Marto, 2020). Socialno misijo opravlja tudi blagovna znamka Dove (Dove, brez datuma), podjetja Unilever, ki si prizadeva za izboljšanje samopodobe in pozitivne telesne samozavesti med uporabniki ter s tem zmanjševanja anksioznosti. Leta 2004 je bil ustanovljen projekt Dove Self-Esteem, ki mladim s poukom v šolah, delavnicami za mladinske skupine in spletnimi viri za starše ponuja izobraževanja o samozavesti. V svoje trženjsko komuniciranje ne vključujejo modelov, ampak običajna dekleta in ženske ter tako spreminjajo ustaljena prepričanja o lepotnih idealih. Podjetje Johnson & Johnson (Johnson & Johnson, 2018) posebno pozornost namenja zdravstvenim problematikam. Številni programi so usmerjeni v ozaveščanje o boleznih in odpravljanju le-teh. Projekt "DREAMS" skrbi za izobrazbo mladih v Južni Afriki glede virusa HIV (v letu 2018 so zdravljenje omogočili več kot 50.000 bolnikom), v sodelovanju z Ministrstvom za zdravje Ruanda podjetje pomaga tamkajšnjim prebivalcem pri dostopu do nujnih zdravil in kakovostnih obravnav za psihične probleme in bolezni, s sklepanjem partnerstev, donacijami ter vlaganji v raziskave in razvoj pa se podjetje bori proti tropskim boleznim (v letu 2018 so zdravljenje tuberkuloze omogočili več kot 39.000 bolnikom, letno podarijo 200 milijonov odmerkov zdravil za različne bolezni). Johnson & Johnson fundacija pomaga vključevati mlade v znanstvene in zdravstvene vode. V podjetju si nalagajo odgovornost do splošne koristi za skupnost, v kateri poslujejo.

Področje **uporabe po potrošnji** vključuje biorazgradljivost izdelkov in embalaže, skrb za ustrezno ravnanje z odpadki, reciklažo in ponovno uporabo (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020). Podjetja imajo veliko odgovornost pri vplivanju na porabnika ter spodbujanju k bolj zelenim nakupnim odločitvam (trajnostni izdelki) in okoljsko odgovornemu ravnanju z odpadki (reciklaža in ponovna uporaba). Podjetja morajo porabnike izobraziti in jih ozavestiti o tem, da lahko sami z odgovorno potrošnjo pripomorejo k spremembam na boljše (Bom, Jorge, Ribeiro & Marto, 2019). Guerlain Group aktivno zmanjšuje porabo stekla z reciklažo le-tega in ponovno uporabljenimi keramičnimi posodami. Podjetje ima poseben sistem sledenja izdelkov, katerega rezultate (proizvodnja, družbeni in okoljski vplivi, ipd.) sporoča svojim strankam z lastno aplikacijo z uporabo QR-kod (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020). Podjetje si prizadeva za izboljšanje okoljskega vpliva vseh izdelkov, zmanjšanje emisij CO<sub>2</sub>.

povezanih s porabo energije, izboljšati ključne kazalnike okoljske učinkovitosti (poraba vode, energije, proizvodnja odpadkov) (Guerlain Group, 2019) in dosego karbonske nevtralnosti do leta 2028 (Fortunati, Martiniello & Morea, 2020). Poudariti velja tudi prakso nagrajevanja in spodbujanja porabnikov k recikliranju plastične embalaže podjetja Lush Group. Ob vračilu petih plastičnih posodic stranka prejme brezplačen izdelek (Lush Group, brez datuma). Tak način komuniciranja s kupci, eno od glavnih deležniških skupin, pripomore k boljšemu ugledu podjetja, večji vpletenosti porabnika v proces, njegovi pozitivni samoidentifikaciji z blagovno znamko in večji zvestobi.

### **3      **PODJETJE 123ZERO****

Podjetje 123zero je zagonsko podjetje, ustanovljeno leta 2020. Njihov glavni izdelek je šampon za lase in telo brez primarne embalaže in z biorazgradljivo sekundarno embalažo. Glavna družbena problematika, ki jo podjetje naslavlja, je onesnaževanje okolja s plastično embalažo. Posredno pa podjetje naslavlja tudi problematiko, povezano s transportnimi emisijami (manjši izdelki so povezani z manj transportnimi emisijami), emisijami pri proizvodnji, emisijami na vseh stopnjah življenjskega cikla embalaže in porabo neobnovljivih virov (izdelki vsebujejo, za razliko od tekočih šamponov, minimalno količino vode in široko dostopne naravne materiale). Podjetje torej rešuje okoljevarstvene problematike in hkrati odgovarja na vse močnejše in pogostejše zahteve končnih uporabnikov po odgovornih praksah in izdelkih. Poslovni model podjetja 123zero s svojimi aktivnostmi izpolnjuje kriterije krožne ekonomije (123zero, 2020), kar je po mnenju Fortunati, Martiniello in Moreo (2020) zgovoren dokaz o iskreni težnji po spreminjanju poslovnega modela in izognitev dvomu o trajnostni naravnosti.

Z naravnim in biorazgradljivim šamponom, ki ne povzroča odpadne embalaže, želi podjetje ponuditi inovativno in cenovno konkurenčno rešitev. Podjetje je k rešitvi problema pristopilo interdisciplinarno, saj so okoljevarstvene problematike kompleksen fenomen, ki kliče po skupnem sistematičnem pristopu in združevanju znanj (123zero, 2020). Rešitev podjetja temelji na uporabi biomaterialov na osnovi alg, ki so v naravi široko dostopne. Zadnje se preoblikuje in uporabi kot zunanji ovoj naravnega tekočega šampona. Zaščitni sloj se raztopi ob neposrednem stiku z vodo, medtem ko je na vlago v zraku odporen. Inovativna rešitev ne sledi le trendu zamenjave plastične embalaže z alternativnimi materiali (kovina, steklo), ampak to popolnoma izločuje. Izdelek je tako primeren za uporabo v turističnih namestitvah ali za osebno rabo (123zero, 2020).

Rešitev podjetja je skladna s cilji trajnostnega razvoja Organizacije združenih narodov (2020), predvsem se naslanjajo na cilj 12 “Odgovorna potrošnja in proizvodnja”, s prodorom na globalni trg, pa bodo naslovili tudi cilj 14 “Življenje pod vodo”. V podjetju trdijo, da ciljem trajnostnega razvoja sledijo, ker vanje verjamejo, hkrati pa postajajo vedno bolj pomemben dejavnik pri uresničevanju trajnostne prihodnosti do leta 2030 (123zero, 2020).

*Slika 2: Kroglica biorazgradljivega šampona*



*Vir: 123zero (2020).*

*Slika 3: Biorazgradljiva sekundarna embalaža izdelka*



*Vir: 123zero (2020).*

Glavna panoga delovanja podjetja je kozmetična industrija, vendar močne povezave z izdelki ustvarjajo tudi na medorganizacijskem trgu turizma. Zato je primarni poslovni model podjetja 123zero, model B2B, primeren za turistične namestitve. Trajnostni turizem se intenzivno krepi že skoraj dve desetletji. Naraščajoče povpraševanje in zahteve porabnikov po trajnostnih izdelkih in storitvah se kažejo v vedno bolj trajnostno naravnani ponudbi. Glavni ciljni segment podjetja so ponudniki turističnih namestitev na območju Slovenije, ki imajo okoljevarstvo med svojimi prioritetami (123zero, 2020). K zelenim in trajnostnim pristopom jih strateško usmerja tudi Zelena shema slovenskega turizma (2018), katere usmeritve so:

- Slovenija je zelena; konkurenčna prednost Slovenije,
- Slovenija ukrepa zeleno; razvoj zelenega turizma,

- Slovenija promovira zeleno; pozicioniranje slovenskega turizma.

Ciljni segment podjetja prihaja iz območja Slovenije tudi zaradi drugih razlogov, kot so: prilagodljivost glede načina transporta in dobavnih rokov, začetna faza poslovanja, primernost trga. Podjetje želi v svoj poslovni model vključiti tudi družbeno odgovorne poslovne prakse, ki bi spodbujale socialno oz. človeško korist. V sodelovanju z Zavodom Jazon želijo na zaščitena delovna mesta vključiti invalide ter jih tako aktivno vključevati v družbo in na trg dela.

Pregled delovanja podjetja 123zero na sedmih področjih življenjskega cikla izdelka, definiranih s strani avtorjev Bom, Jorge, Ribeiro in Marto(2019):

- **oblikovanje:** biorazgradljivi materiali, široko dostopne naravne sestavine, majhen volumen izdelka, minimalna količina vode, razgradljiva sekundarna embalaža, preprosta oblika izdelka;
- **pridobivanje virov:** široko dostopni naravni materiali, večina materialov slovenskih proizvajalcev;
- **proizvodnja:** minimalni odpadki, uporaba prilagojene predelane opreme, minimalna poraba vode. Želja po vključenosti invalidnih oseb v proces izdelovanja ali pakiranja;
- **embalaža:** brez primarne embalaže oz. biorazgradljiva primarna embalaža (biopolimeri iz alg), biorazgradljiva sekundarna embalaža (invazivne rastline iz Slovenije);
- **distribucija:** kratke transportne poti – ciljni segment domači trg, majhen volumen izdelka (podjetje je v začetni fazi poslovanja, za distribucijo ob povečanem obsegu poslovanja še nima ustrezne rešitve);
- **uporaba:** preprosta uporaba, grafična in tekstovna navodila na embalaži, preprosta oblika izdelka, okolju neškodljive sestavine, količina izdelka prilagojena enkratni uporabi (ni prekomerne potrošnje), biorazgradljivost – reciklaža ni potrebna;
- **uporaba po potrošnji:** odgovorno komuniciranje, ozaveščenje porabnikov, biorazgradljivost izdelka in embalaže.

## 4 KVALITATIVNA RAZISKAVA

### 4.1 Namen in cilji raziskave

Namen kvalitativne raziskave te zaključne strokovne naloge je raziskati družbeno odgovornost subjektov na medorganizacijskem trgu. Pridobiti želim razumevanje vloge le-te pri organizacijskih nakupih izdelkov izbranih ponudnikov turističnih namestitev. Med temi sem želel raziskati, kateri dejavniki najbolj vplivajo na odločitve, in ugotoviti, kako je človeška dimenzija družbene odgovornosti dobavitelja (v tem primeru vključevanje ranljivih skupin podjetja 123zero), zaznana pri teh odločevalcih. Z analizo izbranih intervjujev z odločevalci v izbranih subjektih sem želel pridobiti globok vpogled v njihovo razmišljanje in stališča za

njihovo ravnanje in pri izbiri posameznih izdelkov ter partnerjev v dobavni verigi. Namen zaključnega dela je na osnovi ugotovitev iz analiz intervjujev podati priporočila in usmeritve podjetju 123zero za implementacijo in komunikacijo družbeno odgovornih poslovnih praks.

Glede na namene in cilje kvalitativne raziskave sem postavil 7 raziskovalnih vprašanj, ki so zajela področja, ki sem jih želel nasloviti in proučiti:

- Od kod izvira motivacija izbranih subjektov za družbeno odgovorno poslovanje?
- Kaj vpliva na poslovne odločitve odločevalcev pri organizacijskih nakupih?
- V kolikšni meri izbrani subjekti izbirajo svoje partnerje glede na njihovo družbeno odgovornost?
- Katero dimenzijo družbene odgovornosti izbrani subjekti najbolj upoštevajo (če upoštevajo) pri poslovnih odločitvah?
- Ali izbrani subjekti zaznavajo in upoštevajo pri svojih poslovnih odločitvah poslovne aktivnosti partnerjev, usmerjene v ljudi (človeška dimenzija odgovornosti)?
- Čemu so se izbrani subjekti pripravljene odreči za trajnostno naravnane izdelke in storitve?
- Ali izbrani subjekti izvajajo družbeno odgovorne prakse pri ponudbi izdelkov za osebno higieno?

## **4.2 Metodologija**

Pri raziskovanju sem se odločil za kvalitativno raziskovanje v obliki globinskih intervjujev. Subjekti so bili izbrani glede na segment in profil kupcev izdelkov podjetja 123zero, d. o. o. Omenjeno podjetje je med turističnimi ponudniki izbralo 5 takih, ki ustrezajo segmentu. Izvedenih je bilo 5 globinskih intervjujev z vodilnimi posamezniki na odločitvenih položajih. Intervjuji so trajali med 50 in 80 minut. V prvem delu intervjuja so bila vprašanja usmerjena v delovanje posameznih subjektov in raziskovanje vloge družbene odgovornosti pri njihovem delovanju. V zadnjem delu intervjuja sem se osredotočil na podjetje 123zero in njihov izdelek. Želel sem izvedeti, katere koristi in tudi slabosti izdelka so zaznane. Kvalitativna raziskava v obliki globinskega intervjuja mi je omogočila boljše razumevanje sogovornika pri njegovem razmišljanju in poslovnih odločitvah. Za tako obliko raziskovanja sem se odločil, ker raziskav podobnih tematik z ustreznimi in relevantnimi sekundarnimi podatki ni veliko na voljo, zato je bilo treba podatke zbirati kvalitativno in od začetka. Raziskovalni del zaključne strokovne naloge temelji na ugotovitvah iz poglobljenih intervjujev s posamezniki na vodilnih položajih izbranih subjektov.

V vzorec izbranih subjektov so zajeti ponudniki turističnih namestitev z območja Slovenije. Vsi ponudniki imajo različne trajnostne in zelene certifikate, na primer: Eko marjetica, Green Key, Travelife Gold certification, Slovenia Green accommodation in drugi. Gre za nadstandardne turistične namestitve, ki zasledujejo in izvajajo družbeno odgovornost na različnih področjih. Ponudniki so podrobneje predstavljeni v naslednji tabeli.

Tabela 1: Predstavitev anketiranih subjektov

	Regija	Tip namestitve	Kategorizacija	Kapaciteta	Velikost kolektiva	Število nočitev v letu 2019	Število certifikatov
A	Primorska	Eko hotel	3***	do 50	8	7000	1
B	Primorska	Apartmajske hiše	1* (ne odraža ponudbe)	do 10	2	1900	1
C	Gorenjska	Apartmaji	4****	do 50	6	2800	0 (v fazi pridobivanja)
D	Gorenjska	Eko hotel	4****	do 25	2–4	1400	1
E	Gorenjska	Apartmajske hiše	4****	do 25	4	2000	4

Vir: lastno delo.

### 4.3 Rezultati in ugotovitve kvalitativne raziskave

V nadaljevanju so po tematikah pogovorov predstavljene ugotovitve iz globinskih intervjujev. Prvi del je usmerjen v stališča in razmišljanje odločevalcev v izbranih subjektih, drugi del je usmerjen v njihova dejanja, zadnji del pa v zaznavanje izdelka podjetja 123zero.

**Izvor motivacije za izvajanje družbeno odgovornih praks** vseh anketiranih subjektov se je v največji meri izkazal za notranje narave. Subjekt A je navedel, da motivacija izvira iz njih samih in dodal, da ob postavljanju hotela še niso zasledovali standardov in zahtev kategorizacij, kot tudi ne zahtev certifikatov. Subjekt C je kot gonilnik takih dejanj navedel življenjsko filozofijo, ki jo je podkrepil z: “V življenju moreš dat in dobiš nazaj”. Subjekt B je omenil, da do narave in okolice, v kateri posluje, čuti osebno odgovornost in da vidi to kot edini način za dolgoročni obstoj. Tudi vsi drugi subjekti so se navezovali na dolgoročno delovanje in tesno povezavo le-tega z odgovornim in trajnostnim poslovanjem. Ozadje motivacije subjekta E je primarno notranje motivirana (v družinski dediščini in zasledovanje lastne trajnostne zgodbe), deloma pa motivacijo črpa tudi iz okolice, natančneje iz strategije širše regije in konkurence, na kar nakazuje naslednji citat: “Naša usmeritev je, da če je Slovenija zelena, želimo mi biti najbolj zeleni v Sloveniji”. Notranja motivacija in z njo povezana nesebična tendenca se kaže tudi pri izraženi skromnosti v (ne)komunikaciji teh praks do različnih javnosti. Moči socialnih omrežij se vsi subjekti sicer zavedajo, a so kot razlog, da njihove družbene odgovornosti ne delijo eksterno, navedli preveliko vpletenost v servis gosta, pomanjkanje časa in osebna prepričanja. Tu velja ponovno izpostaviti, da gre za butične namestitve, ki ne zasledujejo masovnega turizma. Vsi so bili enotni, da so dobra dejanja tista, ki štejejo in govorijo zase in da teh ni treba preveč izpostavljati. Komuniciranje takih praks so opisali kot bahanje,

samohvalo in nepotrebno izpostavljanje. Zaradi različnih certifikatov so primorani veliko poročati različnim pristojnim organom, kar dodatno vpliva na časovne izdatke. Vsi subjekti so torej prostovoljno družbeno odgovorni na vseh štirih ravneh Carrollove piramide (Carroll, 2016) in enotno trdijo, da so družbeno odgovorni, ker se jim to zdi prav in ker si želijo boljše prihodnosti. Tako ravnanje naj bi bilo po njihovem mnenju rezultat lastnega pogleda na svet in osebnih vrednot. To je skladno z mnenjem Pai, Lai, Chiu in Yang (2015), ki navajajo, da so notranje motivirana dejanja nesebično naravnana in nasprotna tistim, ki motivacijo črpajo iz zunanjega okolja in stremijo zgolj k poslovni uspešnosti.

Intervjuvani subjekti so dejavni v vseh treh dimenzijah družbene odgovornosti (okoljska, človeška, ekonomska), med katerimi po številu družbeno odgovornih praks izstopa tista do okolja. Vsi sicer pripisujejo večji pomen človeški kot okoljski koristi, a priznavajo, da več odgovornih praks izvajajo na relaciji do okolja. **Človeška dimenzija družbene odgovornosti subjektov** se kaže na relacijah do različnih deležniških skupin. Subjekt A poudarja ključnost dobrih praks, usmerjenih v ljudi iz okolice, kar podkrepi z razlogom, da je sobivanje z lokalno skupnostjo temelj za funkcioniranje podjetja. Subjekt E svojo okoljsko odgovornost vidi kot dober zgled drugim v regiji in jo opisuje kot "svetilnik širši družbi", podobno opisuje subjekt D – "zglede vlečejo", nanašajoč se na posnemanje dobrih praks. Vse skupaj lepo in skladno s teorijo zaključuje misel subjekta C: "V bistvu so vse dimenzije medsebojno povezane, je pa pika na i, da je ekonomija osnovni temelj, ki ti sploh omogoča, da lahko greš naprej. Ekološka in trajnostna ozaveščenost sta pomembni, ker prinašata veliko dodano vrednost in se lepo dopolnjujeta s spodnjo, ekonomsko dimenzijo, ampak vrh vsega je pa človeška dimenzija". Vsi subjekti so bili enotni, da so najpomembnejša deležniška skupina zaposleni, saj predstavljajo "zrcalo podjetja" in "prvi stik z gostom". Človeška dimenzija družbene odgovornosti, po mnenju Currás-Pérez, Dolz-Dolz, Miquel-Romero in Sánchez-García (2017), vpliva na čustveno dimenzijo zaznane vrednosti, zato lahko sklepamo, da je subjektom, ki sami izvajajo prakse znotraj te dimenzije, to tudi pomembno pri izbiri partnerjev. Aktivnosti subjektov znotraj te dimenzije so prikazani v tabeli 4 (priloga 2).

Družbena odgovornost subjektov je razvidna tudi pri **ponudbi izdelkov za osebno higieno gostov** v namestitvah. Subjekti svojim gostom ponujajo različne rešitve, ki so skladne bodisi z zahtevami certifikatov, skrbjo za okoljevarstvo ali celotno zgodbo ponudnika. Subjekti stremijo k ponudbi ekoloških ali certificiranih kozmetičnih izdelkov višjega kakovostnega razreda, saj želijo, da to gostje zaznajo in da izraža zeleno butičnost namestitve. To je skladno z ugotovitvami Pai, Lai, Chiu in Yang (2013), ki zagovarjajo, da so dobro pozicionirane industrijske blagovne znamke garancija za kakovost in tudi afektivna povezava s strankami. Skladno je tudi z ugotovitvami Homburga, Stierla in Bornemanna (2013), da v medorganizacijskem kontekstu zavedanje o blagovni znamki pozitivno vpliva na zaznano kakovost in zavezanost tej blagovni znamki oz. dobavitelju. Mil in šamponov v manjših enkratnih embalažah in pakiranjih ne ponujajo, namesto tega imajo sistem dozirnikov ali večjih embalaž in lastnih sprotnih polnjenj. Zaznane problematike, ki jih subjekti s prej omenjenimi praksami naslavljajo, so: velike količine plastične embalaže, embalaže za enkratno uporabo,

neekonomična uporaba tekočih mil. Samo en subjekt ponuja kozmetiko slovenskega proizvajalca, nihče od njih pa ne ponuja izdelkov v biorazgradljivi embalaži. Želje po spremembah na tem področju so prisotne, in sicer steklena embalaža, lastna domača mila in certificirana ponudba slovenskega proizvajalca. Prav tako so vsi subjekti omenili, da jih trenutne razmere, vezane na COVID-19, silijo v manj trajnostne rešitve, saj morajo zaradi higienskih standardov uporabljati individualna pakiranja. Kot izstopajoče in s strani subjektov večkrat omenjene trende na tem področju velja izpostaviti certificirane izdelke, večja pakiranja, sistem dozirnikov in lastnega polnjenja, individualna pakiranja in težnjo po lokalnih izdelkih.

Ugotovljeno je torej bilo, da so družbeno odgovorne prakse subjektov plod notranjih motivov in osebnih značilnosti oz. vrednot posameznikov. Na **organizacijske nakupne odločitve** se po mnenju Drumwrighta (1994) lahko vpliva prav s strani zadnjih, kar je skladno z ugotovitvami iz intervjujev. Vsi subjekti se povezujejo s trajnostnimi dobavitelji in nabavljajo trajnostne izdelke, k čemur jih spodbujajo:

- osebne značilnosti: subjekti so omenili, da jih k zasledovanju družbene odgovornosti tudi pri nakupnih odločitvah ženejo in spodbujajo življenjska filozofija, osebna odgovornost in zasledovanje lastne zgodbe;
- dobra ponudba za potrebe gosta: vsi subjekti so bili enotni, da je končni cilj večine dejanj usmerjenih v korist in zadovoljstvo gosta. Subjekt D je navedel, da gostu ponujajo le najboljše, enako kot bi ponudili sami sebi. Vsi subjekti so bili enotni, da želijo gostom ponuditi čim bolj avtentično izkušnjo, subjekt E je to opisal kot "pravljичno izkušnjo gosta".
- ekonomska odgovornost: vsi subjekti se zavedajo, da si dolgoročni obstoj lahko zagotovijo le, če bo njihovo poslovanje ekonomsko odgovorno. Ekonomsko odgovornost čutijo in izvajajo tudi na relaciji do kvalitativnega razvoja regije;
- zahteve certifikatov: subjekti so zaradi različnih certifikatov zavezani k nakupu certificiranih in ekoloških izdelkov ter izdelkov z eliminirano ali reciklirano plastično embalažo.

**Dejavniki pri organizacijskih nakupnih odločitvah** se med subjekti vsebinsko niso veliko razlikovali, do razhajanj pa je prišlo pri vrstnem redu pomembnosti teh dejavnikov. Izkazalo se je, da je družbena odgovornost dobavitelja pomemben odločitveni faktor pri nakupnih odločitvah vseh anketiranih subjektov. Skladno z mnenjem Guo, Hwang in Wang (2019) subjekti obravnavajo družbeno odgovornost partnerjev kot signalno sredstvo. Večina jih stremi k temu, da izbirajo zgolj certificirane ponudnike. Kjer to ni mogoče, pa družbeno odgovornost naslavljajo s sodelovanjem z lokalnimi ponudniki ali nakupi izdelkov z reciklirano embalažo oz. brez nje. K takim nakupnim odločitvam jih usmerja tako poslanstvo kot tudi zahteve certifikatov. Subjekti namreč opozarjajo, da pri določenih storitvah ali izdelkih žal ni trajnostne in družbeno odgovorne ponudbe. Nekaj "krivde" za njihove manj odgovorne prakse tiči v ustaljenih navadah gostov, kot, na primer, preferenca ustekleničene vode nad vodo iz pipe, preferenca tropskega sadja nad lokalnimi, domačimi sadeži, želja po individualnih pakiranjih



mil in šamponov ipd. Delno problem tiči tudi v slabši lokalni ponudbi izdelkov in storitev, še posebej pri namestitvah, ki so bolj odmaknjene od mestnih središč. Tam so namreč primorani sodelovati z bolj oddaljenimi partnerji, kot bi si sami želeli. Vsi intervjuvani posamezniki se zavedajo in razumejo, da so družbeno odgovorni izdelki običajno dražji, in so bili enotni o tem, da jim je cena najmanj pomemben dejavnik pri organizacijskih nakupih. Prav tako so navedli, da je višja cena odraz kakovosti in trajnosti izdelka, ki sta tesno povezani. Navajajo tudi, da je s takšnimi nakupi pridobljena kakovost dodana vrednost za gosta, ki to zazna, ceni in je pripravljen za to odšteti več. Višje cene in višje izdatke upravičujejo kot pozitivne dolgoročno rezultate. Subjekta B in C pa kljub temu izpostavljata t.i. “price performance” in opozarjata na ekonomsko upravičenost cen izdelkov.

*Tabela 2: Dejavniki pri nakupnih odločitvah subjektov*

Subjekt:	Dejavniki pri nakupnih odločitvah:
A	Kakovost, ekologija, odnos dobavitelja, dobavni pogoji, cena.
B	Kakovost, lokalnost, ekologija, dobavni pogoji, zgodba, cena.
C	Zgodba, trajnost, kakovost, lokalnost, dobavni pogoji, cena.
D	Certificirani izdelki, lokalnost, sveži izdelki, kakovost, dobavni pogoji, cena.
E	Lokalnost, trajnost, pozitivne izkušnje, kakovost, dobavni pogoji, brez embalaže, cena.

*Vir: lastno delo.*

V zadnjem delu intervjuja je bil subjektom kot morebitna rešitev in korak proti še boljši prihodnosti predstavljen biorazgradljiv naravni šampon podjetja 123zero. **Zaznane koristi izdelka**, kot so dobra zgodba, vključevanje ranljivih skupin in okolju prijazna embalaža, so se pri subjektih večkrat ponovile. Razlike so se odražale predvsem v vrstnem redu izpostavljenih zaznanih koristi glede na pomembnost. Prikazane so v tabeli 3.

Zanimivo je tudi dejstvo, da je večina subjektov zaznala dobro zgodbo podjetja in izdelka, kar je skladno z njihovimi lastnimi prepričanji o tem, da gostom ponujajo enkratne dogodivščine in zgodbe. Spet lahko torej potegnemo vzporednice med iskanjem podobnosti v delovanju podjetja pri izbiri partnerjev. Čustvene zaznane vrednosti (skrb za ranljive skupine, skrb za okolje) so prevladale nad utilitarnimi (kakovost, funkcionalne lastnosti izdelka, cena), medtem ko socialnih oz. samoekspresivnih zaznanih vrednosti ni bilo zaznati.

Tabela 3: Zaznane koristi izdelka (šampon kroglice za lase in telo) podjetja 123zero

Subjekt:	Zaznane koristi izdelka
A	Vključevanje ranljivih skupin, trajnost izdelka, neposredna (u)poraba, dobra zgodba.
B	Vključevanje ranljivih skupin, reciklirana oz. biorazgradljiva embalaža, zgodba.
C	Prijazna in trajnostna porabi gosta, prijazna do okolja, vključevanje ranljivih skupin, dobra zgodba.
D	Vključevanje ranljivih skupin, brez plastične embalaže, prilagojene količine za enkratno uporabo, slovensko poreklo.
E	Dobra zgodba, primeren kot darilo gostu.

Vir: lastno delo.

**Človeška dimenzija družbene odgovornosti podjetja 123zero** je najbolj izrazita pri vključevanju ranljivih in ogroženih skupin v delovno okolje in na trg dela. Med vsemi omenjenimi in opisanimi družbeno odgovornimi učinki se je človeška korist osebno dotaknila intervjuvanih posameznikov in pri njih dosegla največji učinek. Kot razlog je subjekt A navedel osebne značilnosti: “Ker takšna pač sem. Če nekomu lahko pomagaš do službe, delovnega mesta ali do lepšega življenja, mi to največ pomeni”. Osebno se je strinjal tudi subjekt B, ki je izpostavil, da je dobro, pozitivno in drugačno, če lahko z zanimivim izdelkom podpreš ranljive skupine. Kot največjo prednost jo je izpostavil tudi subjekt D. Človeška korist je bila zaznana pri štirih od skupno petih subjektov. Kot najbolj izstopajočo in izrazito prednost so jo navedli trije subjekti, en subjekt pa jo je navedel kot tretjo. Ugotovitve so skladne s teorijo (Currás-Pérez, Dolz-Dolz, Miquel-Romero & Sanchez-Garcia, 2017), ki navaja, da socialna dimenzija družbene odgovornosti vpliva na čustveno dimenzijo zaznane vrednosti.

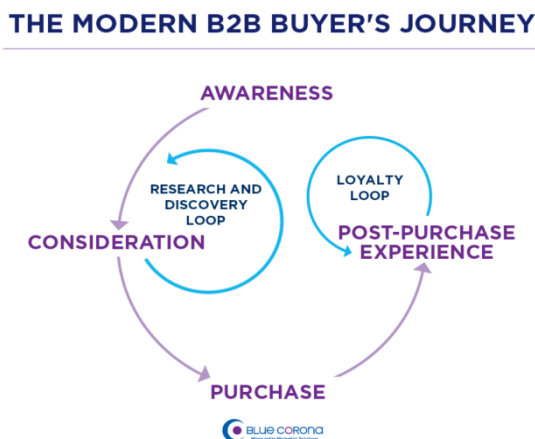
Subjekti so prav tako poudarili nekaj pomislekov in **zaznanih slabosti izdelka**:

- visoka cena: subjekt je ceno označil kot visoko in ekonomsko neupravičeno glede na ponudbo konkurenčnih, sicer manj trajnostno naravnanih ponudnikov;
- zahtevnejša uporabi gosta: subjekt je uporabo klasičnih dispenzerjev in tekočih oblik opisal kot gostom preprostejšo in to podkrepil z brezbriznostjo gostov, pomanjkanjem odnosa gostov in njihovih dejanj, ki gredo po liniji najmanjšega napora;
- občutek hotelske kozmetike: subjektu je individualno zapakiran izdelek vzbudil misel na klasično hotelsko kozmetiko in kontrast butičnemu turizmu;
- izdelek (še) ni certificiran po standardih EU: subjekt je kot edino pomanjkljivost navedel odsotnost certifikata Eco label.

### 4.3 Priporočila za podjetje

Priporočila podjetju temeljijo na ugotovitvah iz kvalitativne raziskave. Guo, Hwang in Wang (2019) navajajo, da se izvajanje in komuniciranje družbeno odgovornih praks uporabljata kot dopolnitev klasičnemu oglaševanju, Guo, Hwang in Wang (2019) pa dodajajo, da je dosledno izvajanje teh praks nekakšno potrjevanje obljub, "izrečenih" z oglaševanjem. Z razširjenostjo interneta in spletnega nakupovanja medorganizacijski trg pridobiva pomembnost (Pai, Lai, Chiu & Yang, 2015), posledično to pomeni več ponudnikov in višjo stopnjo konkurence. V konkurenčnejšem okolju je še toliko pomembnejše, da se podjetje dobro pozicionira in komunicira svoj obstoj ter razlikovalne prednosti. Vprašanje, ali družbeno korist komunicirati ali ne, smo torej odpravili. Na tej točki nastopi predvsem vprašanje "kako", saj ne bi želeli, da bi komunikacija bila zaznana kot pretirana samohvala. Priporočila podjetju bom podal glede na model, prikazan na sliki 4.

Slika 4: Model kupčevega nakupovanja na medorganizacijskem trgu



Vir: Dyrлага (2020).

Podjetje 123zero je še vedno v začetni fazi in na trgu še ni ustrezno pozicionirano. Zato bi predlagal, da komunikacijo najprej usmerijo v zavedanje (angl. awareness) o blagovni znamki. Iz analiz intervjujev je bilo subjektom skupno, da zasledujejo kakovost, za katero želijo, da jo občutijo tudi gostje. Zato je treba lagovno znamko pozicionirati kot blagovno znamko višje kakovosti. Ob tem bi predlagal še komunikacijo dveh lastnosti, ki so ju vsi subjekti (posredno ali neposredno) poudarili med pomembnimi dejavniki pri nakupnih odločitvah; slovensko poreklo in biorazgradljivost izdelka. Ta del komunikacije bi usmeril širše, saj bi želel nagovoriti širšo javnost, ki zajema tudi končne porabnike, saj je ključno, da ti blagovno znamko in izdelek v namestitvi prepoznajo in zaznajo želeno kakovost. Blagovno znamko bi torej pozicionirali kot trajnostno blagovno znamko višje kakovosti iz domačih, slovenskih tal.

V fazi premišljevanja (angl. consideration) bi predlagal usmeritve v ožji segment potencialnih končnih kupcev. Tu bi se osredotočil na komuniciranje koristi in lastnosti izdelka, ki so bile zaznane znotraj izvedenih globinskih intervjujev. Človeška dimenzija družbene odgovornosti

pozitivno vpliva tako na socialno kot tudi na čustveno in utilitarno zaznano vrednost posameznika (Currás-Pérez, Dolz-Dolz, Miquel-Romero & Sanchez-Garcia 2017), zato bi na tej točki z namenom vzpostavitve čustvene povezave v komunikacijo implementiral človeško korist podjetja 123zero. Vključevanje ranljivih skupin je eno od razlikovalnih sredstev, ki ga konkurenca obravnavanega podjetja ne izvaja ali ne komunicira. Dodatno bi na tej točki poudaril lastnosti izdelka: nič odpadkov (angl. zero waste), uporabnost izdelka in glavno problematiko, ki jo podjetje naslavlja – onesnaževanje okolja s plastično embalažo. Tako bi želel dodatno pozitivno vplivati na utilitarno (angl. zero waste) uporabnost izdelka in čustveno zaznano vrednost (skrb za okolje in zmanjševanje uporabe plastike). V tem koraku je nujno, da oglasi vodijo do spletne strani, kjer potencialni kupec lahko pošlje povpraševanje ali pa pusti kontaktne podatke. Več subjektov je izpostavilo pomembnost osebnega odnosa do dobaviteljev, zato je v nadaljevanju treba z njimi vzpostaviti komunikacijo ena na ena.

V fazi nakupa (angl. purchase) bi podjetju 123zero predlagal odzivnost, prilagodljivost in osebni odnos do strank. To so bile želene lastnosti dobaviteljev, ki jih je poudarila večina subjektov. Osebni odnos je zaradi narave panoge v turizmu še toliko bolj izrazit. Cilj tega koraka je pokazati se kot zaupanja vreden dobavitelj izdelkov višje kakovosti in dobrega servisa. Zanesljivost dobaviteljev je tudi po mnenju Homburga, Stierla in Bornemanna (2013) ena od lastnosti, ki močno zaznamuje nakupne odločitve na medorganizacijskem trgu.

V fazi ponakupne izkušnje (angl. post-purchase experience) je cilj dokončno uveljaviti se kot zaupanja vreden dobavitelj in stranke spremeniti v zagovornike. S skupnim, personaliziranim pristopom in rešitvami je ključno strankam nuditi popolno podporo pri izzivih in problemih. Ponudniki turističnih namestitev iz segmenta podjetja 123zero želijo izražati butičnost in ekskluzivnost. Zato je treba prikazati, da lahko izdelek vključijo v svojo ponudbo na edinstven način, ki je skladen z njihovo celostno zgodbo in filozofijo. Izdelek tu ponuja številne možnosti, saj ga ponudnik namestitve lahko ponudi v lastni embalaži, na primer steklenih posodah, ki izhajajo iz okolja, na lesenih deskah iz recikliranih materialov ipd. Podjetje mora torej nastopiti s celostnimi kontekstualnimi rešitvami, personaliziranimi za vsako stranko posebej. V tej točki je ključno tudi, da podjetje ponuja strankam podporo tudi na področju poročanja. Certificirani ponudniki turističnih namestitev so vezani na številna poročanja pristojnim organom in agencijam o različnih porabah in na tem področju mora podjetje 123zero nuditi podporo v obliki ažurnih in natančnih poročil o porabi.

Dodatno predlagam podjetju pridobitev ustreznih certifikatov in komunikacijo le-teh na embalaži, spletni strani in socialnih omrežjih. Različni certifikati izražajo kredibilnost in zmanjšujejo tveganje pri nakupnih odločitvah organizacij, prav tako pa ponujajo številne nove promocijske in komunikacijske kanale. Nazadnje pa podjetju priporočam merjenje učinkov družbene odgovornosti (na primer metoda SROI) in skladno z Uddin, Hassan in Tarique (2008) še urejen in strukturiran sistem o poročanju družbeno odgovornih aktivnosti.

#### **4.4 Omejitve in predlogi za prihodnje raziskave**

Zaradi izrednega pomena družbene odgovornosti na medorganizacijskem trgu le-ta kliče po nadaljnjih, predvsem kvantitativnih raziskavah na tem področju. Raziskava je bila izvedena na segmentu turističnih ponudnikov, ki svojo družbeno odgovornost dokazujejo tako z dejanji kot tudi z različnimi certifikati in spadajo v nišno vejo turizma – butični turizem. Prav tako je bilo v vzorec zajetih zgolj pet subjektov, zato velja omeniti, da vzorec ne predstavlja prebivalstva vseh turističnih ponudnikov namestitvev, ampak le del trajnostnih in butičnih ponudnikov. Še večje učinke na gospodarstvo, okolje in družbo ugotavljajo subjekti s področja masovnega turizma, kjer je politika nizkih cen in posledično manj odgovornega ravnanja bolj prisotna, zato bi bilo zanimivo raziskave izvesti tudi med temi. V vzorec so bili zajeti ponudniki iz zahodnega dela Slovenije, ki velja za razvitejšega, še posebej v panogi turizma. Zaradi prej omenjenih dejavnikov (kvalitativne raziskave, majhnega števila vzorca in nereprezentativnosti vzorca) ugotovljenih rezultatov ne moremo razširiti na prebivalstvo. Kljub številnim medorganizacijskim in končnim izmenjavam turizem predstavlja le majhen del našega celotnega gospodarstva, zato bi bilo zanimivo podobne raziskave izpeljati tudi v drugih panogah. Prav tako bi bilo družbeno odgovornost na medorganizacijskih trgih zanimivo raziskati v različnih državah in kulturnih okoljih. Raven družbene odgovornosti je tesno povezana z razvitostjo države, zato bi se ugotovitve takih raziskav lahko uporabile kot primerjalne meritve (angl. benchmarking) in izhodišča za nadaljnje izboljšave. Z namenom boljšega razumevanja nakupnih odločitev v medorganizacijskem kontekstu in stališč pri povezanih aktivnostih bi bilo smiselno raziskavo usmeriti v dejavnike, ki na te nakupe vplivajo. Kot omejitev velja omeniti tudi manj raziskano literaturo, vezano na področje družbene odgovornosti na medorganizacijskem trgu.

#### **SKLEP**

Družbena odgovornost na medorganizacijskem trgu pridobiva svojo veljavo in pomembnost. Razlogi za to so tako notranjega (osebne značilnosti in vrednote posameznikov na odločevalskih položajih) kot tudi zunanega izvora (zahteve kategorizacij in certifikatov, trendi, politike, pritiski nevladnih organizacij in najpomembnejše – zahteve porabnikov). Porabniki smo tista sila, ki na koncu odloča, komu bomo namenili denar in tako podprli njegovo delovanje. Te moči se kot družba premalo zavedamo.

Poslovna okolja postajajo vse bolj konkurenčna. Podjetja se želijo razlikovati in izstopati od drugih tudi po vpletenosti v družbene problematike in s tem povezanim družbenim doprinosom. Zato je eksterna komunikacija družbenih odgovornih praks izrednega pomena, saj lahko javnost samo tako zazna koristi in razlikovalne prednosti podjetja oz. izdelka. Tako se ustvarjajo povezave z medorganizacijskimi kupci in končnimi porabniki, ki povečujejo možnost končnih nakupov.

Dimenzije družbene odgovornosti se med seboj prepletajo in povezujejo. Kljub zavedanju o pomembnosti človeške odgovornosti je večina družbeno odgovornih aktivnosti še vedno usmerjena v okolje. Enako velja poudariti pri medorganizacijskih nakupnih odločitvah. Podjetja iščejo dobavitelje in izdelke, ki so trajnostni predvsem na relaciji do okolja. Tudi večina certifikatov je bolj usmerjena v skrb za okolje kot pa v skrb za ljudi. Osebno vidim kot razlog za ta razhajanja predvsem trende v zunanjem okolju, saj smo obkroženi z različnimi posnetki s plastiko onesnaženih oceanov, podatki o vedno večji onesnaženosti zraka, podnebnimi spremembami ipd., medtem ko nas socialna omrežja bistveno manj opominjajo na delovne razmere v državah tretjega sveta, socialno in zdravstveno zaznamovane marginalne skupine, enakopravnost ipd. Osebno mislim, da se družba ne more spremeniti čez noč in da je to vse del procesa. Smo učeča se družba in trenutno se kot družba vedno več učimo o skrbi za okolje ter se počasi pomikamo proti problematikam, ki so tesno povezane z ljudmi in njihovo koristjo.

Anketirani subjekti naslavljajo družbeno odgovornost z vsemi tremi dimenzijami. Velik del teh aktivnosti je zaznamovan z osebnimi vrednotami in lastnimi prepričanji odločevalcev. Njihova družbena odgovornost se je pokazala tudi pri ponudbi izdelkov za osebno higieno za goste v turističnih namestitvah, a je tu prisotno še nekaj lastnih želj po spremembah in prostora za trajnejšo ponudbo. Tako omenjene spremembe kot tudi odgovornejšo ponudbo naslavlja biorazgradljiv šampon za lase in telo obravnavanega podjetja 123zero. Izdelek podjetja 123zero naslavlja družbene in okoljske problematike, ki jih subjekti v večini ne zajamejo (nič odpadkov oz. angl. zero waste, slovensko poreklo, vključevanje ranljivih skupin), kot tudi higienske standarde, vezane na trenutne zdravstvene razmere (individualna pakiranja). Podjetje 123zero in njihov izdelek sta bila s strani anketiranih subjektov v večini pozitivno sprejeta. Ob dejstvu, da so anketirani subjekti posamezniki, ki družbeno odgovorne aktivnosti izvajajo in tudi sami stremijo k trajnosti, je to za podjetje 123zero dober znak. Podjetje se mora ustrezno pozicionirati in v komunikaciji ubrati pristop, ki bo na sistematičen način predstavil tako blagovno znamko kot tudi izdelek in njegove prednosti.

## SEZNAM LITERATURE IN VIROV

1. 123zero, d. o. o. (2020). *O podjetju 123zero* (interno gradivo). Ljubljana: 123zero, d. o. o.
2. Blenkhorn, D. L. & MacKenzie, H. F. (2017). Categorizing corporate social responsibility (CSR) initiatives in B2B markets: the why, when and how. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1172–1181.
3. Bom, S., Jorge, J., Ribeiro H. M. & Marto, J. (2019). A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. *Journal of Cleaner Production*, 225, 270–290.
4. Caudalie. (brez datuma). *Our commitment to the planet*. Pridobljeno 28. julija 2020 iz <https://en.caudalie.com/about-caudalie/our-commitments.html>

5. Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1–8.
6. Chanel Group. (2018). *Report to society*. Paris: Chanel Group.
7. Chow, W. S. & Chen, Y. (2012). Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 519–533.
8. Commission of the European Communities. (2001, 18. julij). *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Bruselj: Commission of the European Communities.
9. Currás-Pérez, R., Dolz-Dolz, C., Miquel-Romero, M. J. & Sánchez-García, I. (2018). How social, environmental and economic CSR affects consumer-perceived value: Does perceived consumer effectiveness make a difference? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 722–744.
10. Dove. (brez datuma). *Our vision*. Pridobljeno 28. julija 2020 iz <https://www.dove.com/uk/stories/about-dove/our-vision.html>
11. Drumwright, M. E. (1994). Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion. *Journal of Marketing*, 58(3), 1–19.
12. Dylaga, S. (2019). *Content marketing and how to adapt in to the customer journey in B2B* [objava na blogu]. Pridobljeno 30. avgusta 2020 iz <https://freshmail.com/blog/the-customer-journey-in-b2b/>
13. European Commission. (2011, 25. oktober). *Communication from the commission to the European Parliament, the Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*. Bruselj: European Commission.
14. Fortunati, S., Martiniello, L. & Morea, D. (2020). The Strategic Role of the Corporate Social Responsibility and Circular Economy in the Cosmetic Industry. *Sustainability*, 12, 5120.
15. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management, A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
16. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory, The State of Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
17. Grigore, G. F., Ducu, C., Stancu, A. & Iamandi, I. E. (2012). Social Responsibility Ethics, & Sustainable Business. *1st International Conference on Social Responsibility, Ethics, and Sustainable Business*. Romunija: Bukarešta.
18. Guo, S., Hwang, S. & Wang, C. (2019). Effect of B2B advertising on firm's market value: CSR as a strategic complement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 895–908.
19. Harilainen, H. R. (2009). Spread of corporate social responsibility practices in supply networks. *25th IMP Conference*. Francija: Marseille.
- Homburg, C., Stierl, M. & Bornemann, T. (2013). Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. *Journal of Marketing*, 77(6), 54–72.

20. Inoue, Y. & Lee, S. (2011). Effects of Different Dimensions of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance in Tourism-Related Industries. *Tourism Management*, 32(4), 790–804.
21. Johnson & Johnson. (2018). *2018 Health for Humanity Report*. New Jersey: Johnson & Johnson.
22. Johnson & Johnson. (brez datuma). *Health for Humanity 2020 Goals*. New Jersey: Johnson & Johnson.
23. Kubenka, M. & Myskova, R. (2009). The B2B Market: Corporate Social Responsibility or Corporate Social Responsiveness?. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 6(7), 320–330.
24. Lush. (brez datuma). *Our Environmental Policy*. Pridobljeno 28. julija 2020 iz [https://www.lushusa.com/stories/article\\_our-environmental-policy.html](https://www.lushusa.com/stories/article_our-environmental-policy.html)
25. Lee, H. & Lee, S. H. (2019). The Impact of Corporate Social Responsibility on Long-Term Relationships in the Business-to-Business Market. *Sustainability*, 11(19), 1–12.
26. Lennartz, E. M., Fischer, M. & Peter, K. (2015). Drivers of B2B brand strenght – Insights from an international study across industries. *Schmalenbach Business Review*, 67, 114–137.
- Morris, H. M., Leyland, F. P. & Honeycutt, E. D. (2001). *Business-to-Business Marketing, A Strategic Approach*. London: Sage Publication, Inc.
27. Mourant, A. (2018, 19. januar). Head to head: CSR for B2B marketers. *The Chartered Institute of Marketing*. Pridobljeno 15. maja 2020 iz <https://exchange.cim.co.uk/editorial/head-to-head-csr-for-b2b-marketers/>
28. Nature's Gate. (brez datuma). *Nature's Gate Eco Footprint*. Pridobljeno 28. julija 2020 iz <http://www.naturesgate.com/natures-gate-eco-footprint/>
29. Nieminen, H. (2014). *CSR Communication in B2B business: "It is a bonus, not a priority."* (magistrsko delo). Aalto: Aalto University, School of Business.
30. Pai, D. C., Lai, C. S., Chiu, C. J. & Yang, C. F. (2015). Corporate Social Responsibility and Brand Advocacy in Business-to-Business Market: The Mediated Moderating Effect of Attribution. *Journal of Business Ethics*, 126, 685–696.
31. Pönkänen, P. & Wedendal, E. (2018). *External CSR Communication in the Cosmetic Industry: Best Practice Examples* (magistrsko delo). Lund: Lund University, School of Economics and Management.
32. Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166–176.
33. Raman, A. (2011). The practice of CSR in B2B networks. *27th Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) Conference: The Impact of Globalisation on Networks and Relationship Dynamics* (str. 1–3). U. K.: Glasgow.
34. Rodgers, W., Choy, H. L. & Guiral, A. (2013). Do Investors Value a Firm's Commitment to Social Activities? *Journal of Business Ethics*, 114, 607–623.
35. Saurage-Altenloh, S. (2017). Corporate Social Responsibility in the B2B Market: How Supplier Actions Influence Buyer Expectations. *Research Gate*, 10–21.



36. Shahbandeh, M. (2019, 27. november). Statista. Value of the cosmetics market worldwide from 2018 to 2025. Pridobljeno 1. avgusta 2020 iz <https://www.statista.com/statistics/585522/global-value-cosmetics-market/>
37. Shiseido Group. (2019). *Sustainability Report 2019*. Tokyo: Shiseido Group.  
Song, H., Yu, K., Chatterjee, S. R. & Jia, J. (2016). Service Supply Chain: strategic interactions and relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 611-624.
38. Steering Committee of the State-of-Knowledge Assessment of Standards and Certification. (2012, 14. junij). *Toward sustainability, the Roles and Limitations of Certification*. Washington, D. C.: Resolve, Inc., 2012.
39. Uddin, M. B., Hassan, M. R. & Tarique, K. M. (2008). Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility. *DIU Journal of Business and Economics*, 3(1), 200–212.



## **PRILOGE**

## **Priloga 1: Intervju s subjektom D**

*Ž: Za začetek bi vas prosil, če se mi lahko kot podjetje na kratko predstavite?*

D: Podjetje X obstaja že dobrih 15 let, lastnik podjetja je tujec živeč v Sloveniji, ki je zelo usmerjen v trajnostno prakse. Študiral je kemijski inženiring in njegova doktorska disertacija je bila na temo ločevanja odpadkov. Iskal je možnost kako živeti in delati na istem prostoru, brez nepotrebne vožnje, istočasno se je nato ponudil opcija sofinanciranja Evropske Unije za turizem na podeželju in takosmo za ta projekt, ki je bil sprva mišljen za izpeljavo brez dodatnih evropskih sredstev, pridobili še ta. Izveden je bil leta 2014 kot pasivna hiša, po nemških standardih, ki presega ostale standarde slovenskih gradenj do tedaj. Gre za nemški pasivni certifikat in hiša je ena izmed boljših če ne celo najboljših na področju varčevanja za energijo. kot dober primer - za 550m<sup>2</sup> pa nam tako poleti kot pozimi predstavlja strošek 180 eur/mesec, s tem da imamo kar tri kuhinje.

*Ž: O, vav.*

D: Se mi zdi kar dober rezultat no (*smeh*). Je pa hiša tako zgrajena, da pozimi posrka čim več energije od sonca skozi okna, tako da je ni potrebno dodatno ogrevati, poleti pa jo zasenčimo da se ne greje preveč, na strehi imamo sončne panele za gretje vode, kmalu pa planiramo fotovaltaiko na parkirišču. Ogrevamo in hladimo se s toplotno črpalko, zemlja - voda, prezračujemo pa z rekuperacijo - v hiši imamo konstantno temperaturo 22 stopinj celzija tekom celega leta. Šli smo tudi v nakup električnega avtomobila, ki ga uporabljamo za prevoze naših gostov, prav tako imamo lastne polnilnice. Na ta način privabljamo tak stil gostov, ki ima sorodno filozofijo. Več ali manj gremo v bio, lokalno, imamo pa tudi lasten vrt z zasajenim jagodičevja, sicer so še majhni, ampak že dajejo nekaj od sebe. Kar se le da pridelamo torej sami. Celotno osebje bodisi živi tukaj, bodisi v neposredni bližini. Katka na primer, živi kilometer stran. Tudi iz tega vidika smo do kolektiva glede urnika bolj fleksibilni. Smo pa tudi premajhni, da bi si privoščili 24/7 recepcijo. Kar se tiče dobaviteljev, jih izbiramo kar se le da lokalno.

*Ž: Koliko pa imate postelj oz. sob?*

D: Imamo tri king suite, gre za zelo prostorne sobe. Posamezna soba ima med 34 in 40m<sup>2</sup>. Lahko si jih kasneje tudi ogledamo.

*Ž: Seveda, z veseljem.*

D: Se pravi tri king suite in en studio apartma v pritličju oz. v poglobljeni kleti z lastnim vhodom, vstopom na vrt in kuhinjo. Čez poletje naredimo v mansardi še dodaten družinski suite - dve povezani sobi, prav tako z masažno kadjo. Za naslednje leto planiramo executive suite, ki bo v dveh nadstropjih, zelo "cosy" in res dodelana namestitvev z lastno kuhinjo. Vse sobe imajo maksimalno kapaciteto 2+2 oz. eventuelno 2+3, če je otrok v manjši postelji. Tudi družinski suite ima 2+3, ampak je bolj prostoren, ker ima dve ločeni sobi. Vse namestitve imajo masažne kadi.

*Ž: Veliko enih pozitivnih stvari. Sedaj pa me zanima, kako potekajo vaše nakupne odločitve, predvsem na relaciji za potrebe gostov in pa vašega nemotenega delovanja. Na podlagi česa te odločitve sprejemate, na podlagi česa izbirate poslovne partnerje in izdelke ter zakaj?*

D: Če začneva z nakupom izdelkov za zajtrk, ker je to najtežje v tem segmentu, predvsem poskrbimo za to, da je nenehno sveže in tako kot mora biti. Zadeva je taka, stremimo k temu, da imamo bio, domače, lokalno oz. najboljše kar lahko ponudimo, tisto, kar bi ponudili sami sebi, ponudimo tudi svoji gostom. Iz tega vidika imamo zadevo malenkost bolj zakomplicirano, ker želimo, da je sveže in ne kupujemo velikih količin in raje delamo nabavo dvakrat tedensko. Imamo več različnih dobaviteljev oz. sami se odpravimo na več različnih lokacij nakupit stvari. Na tak način gre več našega časa, več kilometrov ampak na drugi strani smo tako majhni, da nimamo tako velike porabe, da bi nam vsi želeli dostavljat sem. Tu imamo ta problem, ki smo ga vzeli v zakup in delamo tako, da je še vedno najboljše. Se pravi nekje dvakrat tedensko delamo nabavo, da je res sveže, ker imamo domače stvari, le-te tudi manj zdržijo, tako da tudi iz tega vidika si velikih zalog hrane ne moremo privoščiti. Glede kruha na primer, smo do sedaj imeli iz bližnje lokalne pekarnice, letos pa smo našli ponudnika kruha, ki prodaja bio kruh in mislim, da smo edini v Sloveniji, ki ponujamo bio žemljice, ki so sicer za dopeko. Nabavimo jih za teden dni vnaprej, imamo jih v skrinji in pečemo zjutraj po potrebi. Po drugi strani to pomeni, da ne kupimo prevelikih količin kruha, imamo ogreto pečico in ko zmanjka zaloga kruha ga ponovno spečemo. Torej tukaj ne pečemo preveč in mečemo stran ostankov. Glede ostalih stvari, na primer čistila, tega se tudi veliko porabi. Imamo vse ekološko od A-Ž, vključno s pralnim praškom. Sedaj smo se povezali s slovenskim proizvajalcem X, torej vse kar je možno z Eco label certifikatom. Tudi mi imamo ta certifikat in ta od nas zahteva, da kupujemo produkte s tem certifikatom. Letos smo začeli kupovati od podjetja X, v to smo bili malenkost prisiljeni zaradi razkužil in teh zadev, tako da pri njih kupujemo ekološka čistila, ker ponujajo cel spekter ekoloških čistil. Malenkost torej kombiniramo, nismo pa tako, da bi rekli, da kupujemo vse pri enem dobavitelju. Raje gremo na več različnih koncev in izbiramo le najboljše. Tudi cene samih sob imamo dovolj visoke, da te stroške vključimo.

*Ž: Kaj pa med podobnimi partnerji oz. dobavitelji s sorodnimi "karakteristikami", kaj bi rekli, da pri takih upoštevate? Katere dejavnike vzamete v zakup? Omenili ste bio, lokalno, domače, trajnostno naravnost, ceno, ipd. Kaj bi rekli, da vam je največje vodilo pri teh odločitvah?*

D: Sama bi temu dodala še lokacijo, da je ponudnik lociran čim bližje nam. Zakaj bi naročali nekaj iz Prekmurja, če je kakšen evro ceneje, če imamo soroden primer pri nas na Gorenjskem in za tem produktom stojimo. Imamo pa primer trgovine v okolici, ki prodaja "lokalen" med, ko pa pogledaš na nalepko piše proizvedeno v Prekmurju. to zame ni lokalno in tam medu ne kupujemo več (*smeh*). Skratka da je čimbolj Gorenjsko, čim bližje in da res lahko rečemo da je to res domače in naše.

*Ž: Če bi morali razporediti te dejavnike, imamo torej; trajnost dobavitelja, cena izdelka, dobavni pogoji, lokacija, kvaliteta in bio-domače-sveže, kako bi te dejavnike razporedili?*

D: Prvi dejavnik bi bil definitivno bio, domače, sveže in kvalitetno, drugo, saj zraven tudi paše tudi nekako sama politika dobavitelja. Cena, kar se nas tiče, bi bila zelo na koncu. Ne gledamo na ceno no. Dobavni rok pa spet ja in ne. Raje vidimo, da ene stvari nimamo ali pa da jo mogoče malo počakamo, kot da ni kvalitetna.

*Ž: Omenili ste torej hrano in čistila, kaj pa ponujate gostom za osebno higieno? Kakšne produkte?*

D: Tudi na tem področju ponujamo ekološke produkte z Eco label certifikatom. Zaenkrat imamo še staro zalogo blagovne znamke X, ni slovenskega porekla, kar mi je zelo žal, ampak še vedno iščemo nekoga, ki bi ponujal slovensko kozmetiko certificirano z evropskim certifikatom za okolje. Sedaj ko bomo šli proti koncu zaloge, bomo iskali nekaj takega. nazadnje ko smo to iskali, tega še ni bilo. Kar se tiče tuširanja - šamponi in geli za tuširanje ter mleko za telo imamo v manjših pakiranjih ampak to pri nas ni za en dan ampak navadno imajo gostje to za teden dni. Damo ji en ali dva produkta za cel teden. Za roke imamo refill dispenzerje. To je to. V vseh skupnih toaletnih prostorih imamo refill-e. Kar se tiče WC papirja in brisač, imamo vse certificirane izdelke blagovne znamke X.

*Ž: Nekaj ste že omenili, ampak a bi si na tem področju želeli kaj izboljšati glede na vašo trenutno ponubo osebne higiene?*

D: Definitivno to, da bi imeli domačo kozmetiko. Tudi to, da bi imeli tudi v tuših refill sistem, čeprav je to dvorezen meč, koliko je to dejansko treba vzdrževati določeno raven higieno in določenim gostom to ni tako zelo higiensko. Mila za roke so ena stvar, ampak pri kozmetiki za tuširanje in te stvari so drug spekter.

*Ž: Bolj osebno verjetno?*

D: Tako. Kar se tiče tujih gostov, ne uporabljajo veliko te kozmetike, tako da imamo to za veliko časa. Definitivno pa iščemo in bomo delali na tem, da bomo našli slovenskega proizvajalca kozmetike. Na drugi strani pa smo prisiljeni imeti tako, zaradi standardov predpisanih iz strani kategorizacij hotelov. Pri kategorizaciji za 4\*\*\*\* moraš imeti zobno ščetko za enkratno uporabo, za čevlje za enkratno uporabo, šivalni set spet za enkratno uporabo,... v glavnem veliko stvari za enkratno uporabo.

*Ž: In zraven pride veliko embalaže.*

D: Mnogo nje. Mislim, da če bi tu imeli štiri velike loščilne gobice v sobah za goste - to se izredno malo uporablja. Gostje bodisi to odnesejo ali pa samo grdo "razcefrajo" in ponovna uporaba ni možna. Raje imamo stvari, ki so namenjene večkratni uporabi.

*Ž: Dajate tu prednosti tistim, ki so družbeno odgovorni?*

D: Da. Že to, da izbiramo samo certificirane ponudnike, je znak, da so trajni. Kar pomeni kar visok družbene odgovornosti in tako kot smo mi, za našo branžo morali narediti veliko stvari za ta certifikat, so morali tudi oni.

*Ž: Ampak bi rekli, da to delate, da dosegate standarde ali je to vaša težnja?*

D: Ne, to je bila naša težnja že prej, kot smo prejeli certifikat. Je pa res, da je to s časom in z leti vedno bolj moderno. Vedno več pozornosti se posveča temu in vedno več je ponudnikov ter lažje je izbirati. Ob naših začetkih, 5 let nazaj, je odgovorne ponudnike bilo bistveno težje dobiti kot sedaj.

*Ž: Omenili ste, da imate še vedno zalogo šamponov za lase in telo. Ko ste takrat izbirali partnerja za te izdelke, kaj ste postavljali na tehtnico? Katere dejavnike? Čemu ste se bili pripravljene odreči za ponudnika X, ki je certificiran ponudnik?*

D: Tako bom rekla, iz kozmetike Y smo šli na to ekološko certificirano kozmetiko blagovne znamke X. Gremo na nekaj, kar gostje prepoznavajo kot kvalitetno, čeprav je tudi Y višjega kakovostnega razreda, potem smo sami na dopustu poizkusili to kozmetiko. bila nam je všeč, imela je ustrezne certifikate in zato smo se za to tudi odločili. Je pa res, da smo s ceno zeli

“tam-tam”, je pa res, da to dobimo dobavljeno iz Velike Britanije. Zato stremim k temu, da bi dobili nekaj lokalnega, ker mi ni v interesu, da mora produkt prepotovati pol Evrope, čeprav pride zelo hitro, smo s ceno zelo sorodni. Računam pa, da ko bo kakšen slovenski ponudnik, bo višja cena, ampak bomo vseeno šli v to. Iščemo torej nekoga, ki bi nam to ponudil.

*Ž: Izvajate torej veliko družbeno odgovornih praks. Zelo ste usmerjeni v okolje; ste energetske učinkoviti s pasivno hišo, ločujete odpadke, skrbite za vodo, imate sončne panele,... ste ekonomsko odgovorni; sodelujete z dobavitelji v okolju, kar pripomore k razvoju regije, zaposlujete ljudi iz okolice, ipd. Ste tudi socialno odgovorni, omogočate prilagodljive urnike zaposlenim in tako naprej. Zakaj se vam vse to skupaj zdi sploh pomembno?*

D: Zato ker je na dolgi rok to edina možnost preživetja na dolgi rok. Ne moreš izkoriščati ljudi. Pač celoten koncept je tako zastavljen. Am, se mi zdi da minimalne plače in taki pogoji v nedogled ne gredo. Veliko raje delavce dobro plačujemo in jih imamo dlje - na ta način pridobimo njegovo lojalnost in delavec veliko stvari zna in pozna, to nam omogoča, večjo možnost rotiranja osebja na različnih delovnih mestih v primerih odsotnosti, pa tudi novih uvajanj ni potrebno izvajati in konec koncev prihraniš na času. Zaposleni, ki so toliko časa v kolektivu širijo dober glas in povzemajo tvoje navade. Če je nekdo s tabo vsak dan osem ur na dan in dela na tak način kot mi, ločuje in skrbi za vse te zadeve, bo tudi doma začel to izvajati. To mi predstavlja nek širši pogled na zadevo, da se tudi v okolju kaj spremeni.

*Ž: Zakaj se vam pa sodelovanje z lokalnimi skupnostmi in ta ekonomska odgovornost - ta vaša dolga prisotnost na trgu in okoljska odgovornost. Zakaj se vam to zdi pomembno?*

D: Zato da lahko celotna okolica raste, da lahko kraj raste. Če ne podpiraš lokalnih skupnosti, čez čas ne bo nič več okoli nas. Mislim, da se je potrebno zgraditi močno skupnost, ki pelje v isto smer. Čisto banalen primer, ta hiška nasproti nas je včasih bila zapuščena, vanjo se je preselila mlada družina in je hišo prenovila na podoben način kot mi - funkcionalno in vizuelno. Tudi sami so šli v nakup električnega vozila. Vedno več nas je takih. In to je dobro, ker ne gre več na tak način naprej, ne moremo se utapljati v smeteh, to ne gre več naprej. Biti dober zgled torej in potem slej ko prej ljudje sledijo temu. In tudi, če si sam pripravljen investirati v lokalno okolje, bodo tej domači lahko rastli in ponujali boljše, mogoče tisto, kar sam potrebuješ. Ravno smo začeli sodelovati z lokalno pralnico katera je samo za nas pripravljena nabavljati ekološke praške. Imajo zelo učinkovite stroje in to smo iskali, take iščemo, ki so pripravljene slediti in iti višje.

*Ž: Kaj bi rekli, da je tisto, kar vas najbolj žene in spodbuja?*

D: Motivacija izhaja iz nas, oziroma iz lastnika. Njegov mindset je nastavljen tako in vse ostale nas je okužil naprej. Iz tega bi rekla. Ne gre se za to, da bi mi komu drugemu sledili, ker smo bili eni izmed prvih in še vedno smo eni redkih, ki peljemo na ta način. Na Bledu so, kar se tiče Eco Label mislim, da sta še dva ali trije ponudniki. V zadnjih treh letih, od naše ustanovitve, ni veliko novosti, zato ne bi rekla, da komu sledimo temveč bolj orjemo ledino na tem področju.

*Ž: Kaj bi pa rekli o teh področjih, ki sem ji prej omenil - imamo torej socialno odgovornost, ki vključuje zaposlene, lokalne skupnosti, ranljive skupine, potem imamo tukaj ekonomsko sfero, ki je povezana z dobrim finančnim stanjem zaposlenih in okolice, nenazadnje pa imamo tu*

*okolje in skrb za slednjega. Kaj vi menite, da je najpomembnejše področje. Res, da se področja med seboj prepletajo, ampak kaj bi rekli, da je vam najpomembnejše?*

D: Pri nas je baza skrb za okolje.

*\*Pogovor prekine gost: "Excuse me, we need tickets for Vintgar..."*

D: Oprosti Žiga, a lahko?

Ž: Seveda.

D: Evo me, hvala.

Ž: *Super. no ostala sva pri raznih področjih družbene odgovornosti, vprašal se vas, katero področje se vam zdi najbolj pomembno in odvrnili ste, da se najbolj posvečate okolju. Zanima me, če se vam okolje zdi tudi najbolj pomembno znotraj teh treh dimenzij, ali se mu samo vi najbolj posvečate?*

D: Ne. V bistvu z gradnjo objekta in s filozofijo pasivne hiše, smo se najbolj posvetili okolju. Iz tega vidika. Spet se vse prepleta, ker podjetje, ki je gradilo hišo je iz Jesenic, 10 min stran od nas, iskali smo nekoga ki je blizu. Noter se boš lahko sam prepričal je celotno pohištvo leseno - gorenjska smreka, katerega je delalo lokalno podjetje X, spet 20 min stran. Nismo šli drugam po te stvari, vse je narejeno lokalno. Tako tudi table in vrtnar, ki ureja okolico. Vse lokalno. Spet je tu zraven neka socialna dimenzija tu, verjetno sedaj skozi delo je bolj ta socialnadimenzija.

Ž: *Kaj menite o tej človeški dimenziji družbene odgovornosti na splošno?*

D: Definitivno je to ena najpomembnejših stvari.

Ž: *Zakaj?*

D: Rekla bi da je v našem primeru tako, da zgledi vlečejo. Meni se to zdi zelo pomembno. Če ti počneš nekaj in to delaš res z glavo in srcem in si v tem, boš navdušil tudi druge in bodo videli, da je v tem korist in da je nek plus. Ne govorim o plusu dobička ampak o pozitivnem vplivu na okolje, nate, ker v tem živiš in se s tem dobro počutiš. To da naši gostje vidijo, da smo mi v tem ne zaradi denarja ampak zaradi našega načina življenja in oni potem to povzemajo. Imamo goste, ki pridejo iz Izraela in rečejo, da ne znajo ločevati odpadkov, nas prosijo za pomoč in če jih lahko to naučimo. Jim pokažemo kako se stvari streže, seveda ob koncu seveda preverimo odpadke, če je vse ločeno pravilno. Ampak s tem jim pomagaš rasti. Imamo tudi vodene ogledne naše strojnice na primer, to je najmanjši prostor v hiši, a hkrati najpomembnejši. Predstavlja eno petino celotnega stroška gradnje hiše, to je srce hiše. To jim pokažemo in pojasnemo kako stvari delujejo. Potem so tu gosti, ki se vrnejo in prosijo za kontakt našega arhitekta, ker jim je delo zelo všeč in b si želeli imeti na tak način. Imeli smo arhitekta, ki je specialist za pasivne hiše. To potem na koncu dvigne tudi tebe, ti da energijo za naprej in veš, da je to kar delaš dobro in delaš neke premike tudi v okolju.

Ž: *V bistvu dober primer komunikacije z gostom. Katere skupine se vam zdijo najpomembnejše oz. se jim najbolj posvečate? Če imamo na eni strani iz vidika vašega eko butičnega hotela; goste, zaposlene, lokalne skupnosti, dobavitelje, ranljive skupine. Na relaciji do koga oz. katere skupine, se vam zdijo dobre prakse, dober odnos najbolj pomemben. Komu se vi najbolj posvečate in zakaj?*



D: Verjetno gostom. Je tudi tako, da je veliko različnih gostov. Lahko se na dnevni ravni z vsakim eno uro usedeš in greš čez stvari. Glede porabljenega časa, bi definitivno rekla gostom. Je pa res, da z gosti delamo že pred njihovim prihodom. Pošljemo jim email vnaprej, pojasnemo jim proces kako in kaj. Običajno prijava gosta traja eno uro in v tem času z njimi predelamo razne zadeve, ki jih od nas zahteva Eco label certifikat kot na primer to, zakaj jim vsakodnevno oz. na dva dni ne menjujemo posteljnine, kako ločujemo odpadke in podobno. Zadeve jim pojasnimo iz vidika ekologije in to super sprejmejo, spet drugi niso s tem zrastle in nekateri se to pri nas naučijo. Veliko delamo tudi z zaposlenimi, sploh na začetku. Takrat naredimo izobraževanje z namenom globljega razumevanja našega delovanja in da znajo oni gostom naprej to predat. Z lokalno skupnostjo na primer s šolo v Gorjah. Večkrat smo jih povabili na ogled naših namestitev, da v praksi vidijo kaj pomeni pasivna hiša, kakšne sisteme imamo in kako deluje. Otroci so zelo dojemljivi za te stvari in to bo njihova normalna prihodnost in da vidijo da obstaja tak primer tudi v njihovem okolju. In prav je da čim prej dobijo to izkušnjo. Aktivni smo tudi v okoliških turističnih društvih in sferah ter poizkušamo narediti kakšen korak naprej. V soteski Vintgar na primer smo si več let prizadevali za krožno peš pot. Včasih je bilo veliko gneče in ni se dalo normalno hodit. Letos so končno uredili pot, ki vas nazaj pripelje čez Sv. Katarino, to je tam v Blejski Občini, potem okoli Homa. Gre za približno 2 uri dolg peš izlet.

*Ž: No in če bi morali med temi skupinami izbrati, kdo bi rekli, da vam je najbolj pomemben in kako bi jih po vrsti razvrstili?*

D: Za naše domovanje definitivno dobavitelji in zaposleni. To je predpogoj da mi lahko sploh delamo kar lahko delamo. Za to, da imamo mi največji vpliv na skupnost pa gostje to razširijo po Sloveniji in svetu. Potem pa lokalna skupnost. Zdi se mi pomembno, da lokalna skupnost stoji za tabo in te podpira.

*Ž: Celotno vašo družbeno odgovornost, dobre prakse in družben učinek - a jo prvič poročate vezano na razne certifikate, kot drugo pa me zanima komunikacija z javnostmi? A komunicirate, s kom, zakaj in kako?*

D: Kar se tiče poročanje, ja, definitivno. Vsakoletno poročamo na ARSO. V naslednjem letu moramo ponovno obnoviti licenco za Eco label, kar bo zopet zahtevalo eno precej obsežno poročilo. Zelo redno spremljamo in porabo čistil in količino odpadkov, porabo vode, elektrike, vse kar je malo več kot je normalno za nas imamo takoj alarm čemu in zakaj je tako. Kar se tiče komuniciranja, bi verjetno lahko več. Komuniciramo več ali manj z gosti. Mogoče bi lahko več poudarka lahko posvetili družbenim medijem. Smo pa kot del zelene sheme iz njihove strani promovirani na nek način. Je pa res, da se po Sloveniji ne promoviramo kaj veliko. Am, na Facebooku ja, glede zelenega in butičnega turizma, ampak temu ne posvečamo veliko pozornosti.

*Ž: Zakaj pa ne komunicirate več teh stvari?*

D: Nimam pametnega odgovora na to.

*Ž: Ok.*

D: Enostavno še nismo v to šli. Am, mogoče nam tudi malo manjka supporta v ozadju, od nekoga, ki bi to delal za nas ker smo zelo majhen kolektiv in sploh v času poletne sezone, meni enostavno ne znese.

*Ž: No, če bi malenkost pogledali v prihodnost. Nekaterih stvari smo se že dotaknili skozi pogovor ampak kakšne imate želje in ambicije glede raznih sprememb na področju trajnosti in družbene odgovornosti? Kaj bi si želeli izboljšati?*

D: Tako kot sva rekla, kozmetika je eno področje, ki meni ni najbolj všeč kot imamo sedaj. Želimo si več ponudnikov lokalnih certificiranih izdelkov v neposredni bližini. Pa, kaj bi še rekla? Kar se tiče pa same promocije oz. obveščanja javnosti pa nam veliko pomeni dober glas. Ne toliko, da se moramo mi promovirati kot na primer z raznimi plačanimi oglasi in tako naprej, ampak to, da gost deli z družino in prijatelji pozitivno izkušnjo. Najraje imamo take goste, ki pridejo k nam in rečejo, da so prišli zaradi dobre izkušnje bližnjega. te imamo najraje. Mogoče tudi zaradi tega ne dajemo toliko poudarka na to obveščanje in promocijo na tak način. Ker imamo zelo veliko enih ponudb, če bi dali na radio, če bi dali v razne oglase, ampak enostavno ne vidimo tu toliko potenciala. Ne še.

*Ž: No še čisto zadnja točka. Diplomsko nalogo izvajam v sodelovanju z zagonskim podjetjem, ki je zelo trajnostno naravnano na več različnih področjih družbene odgovornosti. Gre za podjetje 123zero, ki se ukvarja s kozmetiko za lase in telo. Ustanovljeni so v letu 2020, pod taktirko Martina, ki je že od malih nog vpet v družinsko podjetje z naravno kozmetiko. Želel je spremeniti nekaj stvari in iti na svoje. Povezal se je z dvema iz razvoja Krke in doktorjem iz Inštituta Jožefa Štefana, ki mu je uspelo iz biopolimerov na osnovi naravnih alg formulirati zunanji ovoj tega naravnega biorazgradljivega šampona - te male žogice. Gre za šampon za lase in telo v prilagojeni količini za enkratno tuširanje. Vse je na osnovi široko dostopnih invazivnih rastlin slovenskih proizvajalcev. Vse sestavine so certificirane. Ker je količina produkta prilagojena, se tu privarčuje veliko vode. Sekundarna embalaža - tale škatlica, je biorazgradljiva - material je papir iz slovenske akacije. Zaradi majhnih in prilagojenih količin ustvarja manjše transportne emisije. V proces izdelave embalaže v sodelovanju z zavodom Jazon vključujejo tudi ranljive skupine in na ta način naslavlajo tudi socialno dimenzijo družbene odgovornosti. Na tej točki me zanima, prva misel, ki se vam porodi v povezavi s tem izdelkom.*

D: Meni je koncept zelo všeč. S tem, da imam to ne vem če bi rekla težavo, ampak izziv za njih. Recimo, da je to za enkratno uporabo. Kaj pa če ne porabiš vsega?

*Ž: Gre za prilagojene količine za enkratno uporabo, tako da bi ga v enem tuširanju povprečna oseba porabila. Izdelek je za uporabo malenkost manj praktičen kot navaden šampon, ampak izhajali so iz prepričanja, da če oseba stremi k izboljšanju okolja, bo to oviro vzela v zakup in med tuširanjem ne bo ubrala linije najmanjšega odpora. Ravno s tem namenom sem vam prinesel izdelek, da ga preizkusite sami.*

D: Meni bi bilo recimo škode, veliko embalažic - vsakemu bi torej za teden dni dali 14 embalažic. Škoda mi je tolikšne embalaže, čeprav je biorazgradljiva. Kako bi naredili, če imaš to za več dni, za več oseb?

Drugače mi je izredno zanimiv, ker ni plastike. Zelo dobro, ker ta plastika je katastrofa. Pa še to, da je slovensko in ni transporta. Ravno zato smo mi tako lokalno usmerjeni. Ker če jaz dobim bio produkt iz Nemčije, potem ne vem, če je to še vedno bio.

*Ž: Kaj izmed naštetega, omenili ste transportne emisije, da ni plastike, skrb za vodo, zero waste, ranljive skupine, slovensko poreklo, ročno delamo ipd. Kaj bi rekli, da je največja koristnost tega izdelka? Kaj je tista največja prednost vam osebno?*

D: Zelo mi je všeč to, da vključuje ranljive skupine. Res ti glavo odpre, ko to slišiš in da nekdo to dela. Drugače pa iz vidika okolja bi izpostavila, ne vem kaj je najbolj pomembno, ampak meni osebno je to, da produkt ne vsebuje plastike. To da nekaj ne vsebuje plastike je meni "vav". Vse te stvari so danes v plastiki in to mi je že tako... Pa še to, da je za enkratno uporabo, ker recimo obstaja veliko mil, ki niso za enkratno uporabo. To milo moreš dat gostu, ki bo pri tebi ostal en dan in tri četrtine tega mila gre v smeti, ker ga ne moreš ponovno uporabiti.

*Ž: Prej kot gremo na zadnje vprašanje, sem želel omenit, gre za nekako testno zadevo. Lovijo se z embalažo, primer vam bom podal na primeru X in gospe Y, ki je na tem področju zelo inovativna. Tudi sama ima te produkte, najprej jih je ponujala s temi embalažami kot testno in kasneje se je odločila eliminirat biorazgradljivo embalažo in šampon kroglice ponujat v lastni embalaži oz. lesenih škatlicah. Tukaj torej rešitve so. Je pa ta posamična embalaža odgovor na trenutno situacijo s korona krizo in zdravstvenimi in higienskimi razmerami. Želeli so nekaj bolj varnega in osebnega. Ker roko na srce, velik del cene trenutno nosi ta biorazgradljiv papir, ki ni najbolj poceni.*

D: Drugače pa ta varianta, ko bomo enkrat ven iz tega - upam, da čimprej, če kupiš eno škatlo žogic in jih potem sam doziraš in ponujaš gostom v prilagojeni količini glede na trajanje njihovega dopusta.

*Ž: Tako. Tukaj so morali razmišljati tudi na to, da se žogice ob stiku z vodo raztopijo, in zato se niso odločili za ponudbe izdelka v eni posodi. Na tem področju še delajo in razvijajo. In čisto še za konec, zanima me, če bi izdelek kupili? Zakaj ja oz. zakaj ne?*

D: Glede na to, da že imamo ponudbo še kolebamo, smo usmerjeni proti temu, da ja. Zakaj ja - ker je slovensko, nima plastične embalaže, zato ker zaposluje ljudi iz ranljivih skupin! Ful dobra stvar! In ker se spet podpira nekaj lokalnega. Edino kar mi še manjka je, da bi imeli certifikat Eco label.

*Ž: Mhm, so v fazi pridobivanja.*

D: So?! Potem pa skoraj zagotovo ja.

*Ž: Prima. Cena je 0,80eur. Kako se vam zdi cena?*

D: Težko ocenim. bi se morala bolj poglobit v to. Glede na to, da je to "hair and body" v enem, kar imamo sedaj ločeno, bi lahko bilo upravičeno. kot sem pa že rekla predhodno, računam na to, da bo nova rešitev, ki bo ustrezala našim standardom, dražja od sedanje.

*Ž: Lepa hvala za vaš čas, prijaznost in iskrenost.*

D: Hvala tebi Žiga.

## Priloga 2: Aktivnosti anketiranih subjektov, usmerjene v človeško dimenzijo družbene odgovornosti

Tabela 4: Aktivnosti anketiranih subjektov, usmerjene v človeško dimenzijo družbene odgovornosti

Subjekt	Aktivnosti znotraj človeške dimenzije družbene odgovornosti
<b>A</b>	Izobraževanje kolektiva, kolektivni sindikalni izleti, skupni dnevni obroki, prilagodljivi delovni urniki, sponzoriranje lokalnih športnih društev, sodelovanje z ZRSZ, sodelovanje s podjetjem RACIO (poklicna in zaposlitvena rehabilitacija), vključevanje ranljivih in težje zaposljivih skupin v delovno okolje, ponujanje kapacitet dobrodelni organizaciji.
<b>B</b>	Izobraževanja kolektiva, prilagodljivi delovni urniki, sodelovanje v regijskih strateških svetih, vodenje lokalnega športnega kluba, povezovanje lokalne skupnosti (prireditve v prostorih, izdan zbornik, razstava), zbiranje sredstev za lokalni športni klub, sodelovanja z lokalnimi podjetji, opolnomočenje in izobraževanje gostov.
<b>C</b>	Vključevanje ranljivih in težje zaposljivih skupin, sodelovanje z ZRSZ in mestno občino, zaveza k spodbujanju in sodelovanju z lokalno skupnostjo, vključevanje upokojencev v delovno okolje, medgeneracijsko povezovanje, sodelovanje s šolami, prakse za dijake, mentorski program, izobraževanja kolektiva, prilagodljivi delovni urniki, topli obroki za zaposlene, kakovostne namestitve za zaposlene iz bolj oddaljenih krajev, večerni animacijski program za zaposlene, sindikalni izleti in skupna druženja, sodelovanje z lokalnimi podjetji, omogočanje brezplačnega parkiranja za mlade družine ali družine z otroki s posebnimi potrebami.
<b>D</b>	Kolektiv izključno iz okoliških krajev, sodelovanje z lokalnimi podjetji (tako pri storitvah kot pri proizvodih), izobraževanja zaposlenih, sodelovanje z lokalnimi šolami, sodelovanje z lokalnim turističnim društvom, opolnomočenje in izobraževanje gostov, sodelovanje v infrastrukturnih iniciativah regije, zgled lokalni skupnosti.
<b>E</b>	Sodelovanje z lokalnimi podjetji (tako pri storitvah kot pri proizvodih), sodelovanje z lokalnimi zavodi, sodelovanje v infrastrukturnih iniciativah regije, sodelovanje z lokalnimi turističnimi društvi, zgled lokalni skupnosti, vzgojna vloga na relaciji do skupnosti in gostov, vključevanje ranljivih in težje zaposljivih skupin v delovno okolje, vključevanje upokojencev v delovno okolje, izobraževanje kolektiva.

*Vir: lastno delo.*