

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TRAJNOSTNO TRŽENJE IN KONKURENČNE PREDNOSTI NA
PRIMERU MLEKARNE CELEIA**

Ljubljana, december 2017

VANJA ČAS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vanja Čas, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Trajnostno trženje in konkurenčne prednosti na primeru Mlekarne Celeia, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Vesno Žabkar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRAJNOSTNO TRŽENJE	5
1.1 Opredelitev ključnih pojmov	5
1.1.1 Trajnost in trajnostni razvoj	5
1.1.2 Trajnostno trženje	6
1.2 Konkurenčne prednosti trajnosti in trajnostnega trženja z ekonomskega vidika	10
1.3 Sodobni potrošnik in trajnost ter trajnostno trženje.....	11
1.4 Dejavniki razvoja trajnostnega trženja	14
1.5 Strategija trajnostnega trženja	16
1.5.1 Koncept trojne bilance	16
1.5.2 Osnovni koraki oblikovanja trajnostne trženjske strategije	17
1.5.3 Zasnova trajnostnega trženja po Belzu	18
1.5.4 Devet organizacijskih teorij vključevanja trajnosti v trženjsko strategijo in poslovne prakse	19
1.6 Trženjski splet znotraj trajnostnega trženja	21
1.7 Učinki trajnostnega trženja, ki ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja	22
1.8 Prihodnost trajnostne trženjske strategije	23
2 EMPIRIČNA RAZISKAVA TRAJNOSTNEGA TRŽENJA V PODJETJU MLEKARNA CELEIA	24
2.1 Namen in cilji raziskave	24
2.2 Raziskovalne hipoteze	26
2.3 Predstavitev podjetja Mlekarna Celeia	27
2.3.1 Zgodovina	27
2.3.2 Vizija, poslanstvo in vrednote.....	28
2.3.3 Dejavnost in izbira izdelkov	28
2.4 Analiza dejavnosti podjetja Mlekarna Celeia na področju trajnostnega razvoja.....	29
2.5 Analiza komunikacije blagovne znamke Zelene Doline	33
2.6 Uporaba orodja IPSOS BrandPuls.....	35
2.7 Povzetek Aragonove raziskave – spremljanje blagovnih znamk Mlekarne Celeia.	38
2.8 Analiza rezultatov.....	44
2.8.1 Rezultati preverjanja hipotez	44
2.8.2 Ugotovitve.....	46
SKLEP	48
LITERATURA IN VIRI	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: 9 organizacijskih teorij vključevanja trajnosti v trženjsko strategijo in poslovne prakse	20
Tabela 2: Cerfitikati podjetja Melkarna Celeia d.o.o.	32

KAZALO SLIK

Slika 1: Trojna bilanca	17
Slika 2: Zasnova trajnostnega trženja po Belzu	18
Slika 3: Udeleženci verige zagotavljanja sledljivosti	30
Slika 4: Zvestoba blagovni Zelene Doline 2014–2016	36
Slika 5: Ocena podobe blagovne znamke Zelene Doline 2014–2016	36
Slika 6: Zvestoba blagovni znamki Zelene Doline 2014–2016, ciljna skupina: ekološko ozaveščeni potrošniki	37
Slika 7: Uporaba blagovne znamke Zelene Doline 2014–2016, ciljna skupina: ekološko ozaveščeni potrošniki	38
Slika 8: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Zelene Doline v primerjavi z blagovno znamko znotraj kategorije jogurti (neprobiotiki).....	39
Slika 9: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke MU v primerjavi z blagovno znamko Zelene doline znotraj kategorije jogurti (neprobiotiki).....	39
Slika 10: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke LCA Zelene Doline v primerjavi z blagovno znamko Ego znotraj kategorije jogurti (probiotiki)	40
Slika 11: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Ego v primerjavi z LCA znotraj kategorije jogurti (probiotiki)	41
Slika 12: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Activia v primerjavi z LCA znotraj kategorije jogurti (probiotiki)	41
Slika 13: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Zelene Doline v primerjavi z blagovno znamko Jošt znotraj kategorije siri	42
Slika 14: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke MU v primerjavi z blagovno znamko Zelene doline znotraj kategorije siri.....	43
Slika 15: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Bohinjski sir v primerjavi z blagovno znamko Zelene doline znotraj kategorije siri.....	43

UVOD

V zadnjem desetletju je na spremembe v načinu življenja vplival velik tehnološki napredek. Postajamo tehnološka bitja, priklopljena na internet, mobilni telefon itd. Posledično se je v 21. stoletju zelo povečalo tudi zavedanje o ranljivosti našega okolja, na katerega je treba paziti. Ekološko vedenje postaja pomemben del načina življenja.

Tuškej (2015, str. 36–38) je poudaril zanimive ugotovitve raziskave, ki je bila izvedena v agencijski verigi Barton, Durstine & Osborn ter je preučila delovanje in vedenje predstavnikov novega vala zdravega in trajnostnega življenjskega sloga. Zanje je značilno, da dajo pri prehrani poudarek na ekološko predelano hrano, kupujejo kozmetiko proizvajalcev, ki pri razvoju izdelkov deklarirano ne izvajajo poskusov na živalih, vsaj nekaj ur na teden preživijo v naravi, tečejo itd. Raziskava ugotavlja, da je spremenjena ekološka zavest močno vplivala tudi na svet blagovnih znamk. Nastajajo novi izdelki, nove blagovne znamke, novi načini delovanja blagovnih znamk, ki so jih napredna in v razvoj usmerjena podjetja vključila v poslovanje, ki temelji na ekološkosti, družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju.

Glede na zgoraj omenjeno je trajnost kot način poslovanja postala megatrend, za katerega je zelo pomembno, da ga podjetje razume in ga implementira tako v svoje vsakodnevne poslovne dejavnosti kot tudi v dolgoročni poslovni model. Po besedah Forsterjeve (2013, str. 1) imajo podjetja, ki poosebljajo trajnost, pri izvajanju poslovnih praks več možnosti za uspeh kot tista, ki morajo v ta namen spremeniti svoj način poslovanja.

Cilj trženjske strategije je, da z njo podjetje doseže pozicijo, ki je zaželena in drugačna; zaželena v smislu, da zadovoljuje porabnikove potrebe in želje, ter drugačna na način, da z njo dosežemo konkurenčno prednost, ki jo je možno vzdrževati (Obermiller, Burke, & Atwood, 2008, str. 21). Na tem mestu se pojavi vprašanje, kako si podjetje zagotovi konkurenčno prednost s trajnostnimi poslovnimi praksami. Delno na to vprašanje odgovorijo porabniki, ki postajajo vedno bolj ozaveščeni in si posledično želijo izdelkov in storitev, ki so rezultat trajnostnega razvoja (Obermiller et al., 2008, str. 23). To potrjujejo tudi raziskave, katerih rezultati kažejo, da največ »pritiska« prihaja s strani potrošnikov, nacionalne regulative in managementa (Belz v Belz & Schmidt-Riediger, 2010, str. 410).

Poznamo dve osnovni obliki konkurenčnih prednosti, ki vplivata na to, ali bo podjetje kupca pridobilo in zadržalo, in sicer, če mu ponudi izdelek ali storitev, ki ga pri konkurentu ne more dobiti oziroma ne more dobiti svojega zaželenega načina – konkurenčna prednost v obliki diferenciacije. Druga oblika konkurenčnosti pa se kaže na način, da določen izdelek ali storitev ponuja tudi konkurent, ampak po višji ceni – konkurenčna prednost v obliki nižje cene (Čater, 2007, str. 19). Obe obliki konkurenčnosti lahko podjetje doseže tudi z uporabo trajnostnega trženja in trajnostne naravnosti, saj ima ta način poslovanja številne pozitivne učinke (ki ustvarjajo konkurenčno prednost), ki jih bom v nadaljevanju

podrobno opisala. Izdelek ali storitev, ki je v celoti ali delno zasnovan s trajnostnim procesom, že sam po sebi odstopa od izdelkov, ki niso zasnovani na trajnostnih elementih. S pomočjo trajnostnega trženja pa lahko podjetje doseže nižanje stroškov proizvodnje, to pa jim posledično omogoča, da oblikujejo nižje cene izdelkov v primerjavi s konkurenco.

Kateri so torej glavni učinki trajnostnega trženja, ki ustvarjajo konkurenčno prednost? Baker in Sinkula (2005, str. 269) sta kot rezultat svoje raziskave poudarila tri, in sicer že omenjeno nižanje stroškov proizvodnje na račun zmanjševanja odpadkov, nižanja uporabe nerazgradljivih materialov in varčevanja pri stroških energije. Naslednji pozitivni učinek je krepitev zvestobe in podobe tako blagovne znamke kot podjetja s strani potrošnikov. Tretja oblika konkurenčne prednosti, ki je rezultat učinka poslovanja v obliki trajnostnega trženja, je prijaznejše in zdravo delovno okolje.

Rada bi opozorila, da je velika razlika med podjetjem, ki se že na začetku snovanja podjetja odloči za trajnostni način poslovanja celostno, in podjetjem, ki je tekom poslovanja začelo implementirati trajnostne dejavnosti. V namen raziskovanja sem želela preučiti trženjske strategije podjetja, ki je sčasoma začelo implementirati trajnostne dejavnosti, vendar, še preden je to postalo vsesplošen trend. V magistrskem delu sem na primeru podjetja Mlekarna Celeia, ki je zgleden primer uporabe trajnostne poslovne prakse, raziskovala, kakšna je njihova strategija trajnostnega trženja, kako se le-ta sklada z drugimi dejavnostmi na področju trajnostnega razvoja in ne nazadnje, katere oblike konkurenčne prednosti so dosegli kot rezultat poslovanja v obliki trajnostnega trženja.

Iz omenjenih temeljnih raziskovalnih izhodišč sem izpeljala glavno tezo, ki mi bo glavno vodilo pri pripravi magistrskega dela. Glavna teza se glasi: »Učinki trajnostnega trženja in trajnostne naravnosti so povezani z doseganjem konkurenčne prednosti podjetja Mlekarna Celeia d.o.o.«. Z namenom, da bo predmet magistrskega dela bolj temeljito, predvsem pa bolj celovito raziskan, bom navedeni glavni tezi smiselno dodala še podteze.

Namen in cilji magistrskega dela. Cilj magistrskega dela je s pomočjo izvedene empirične raziskave ugotoviti, kako sta povezana trajnostno trženje in trajnostna naravnost s konkurenčno prednostjo podjetja Mlekarna Celeia d.o.o. Trajnostni vidik razvoja tega podjetja kot nosilca blagovne znamke Zelene Doline je osnovan predvsem na kakovostni ponudbi, pomembni za potrošnike, in upoštevanju ohranitve okolja. Izdelki so narejeni iz mleka, odkupljenega izključno na slovenskem odkupnem območju, kar omogoča hitro dostavo surovega mleka v podjetje in takojšnjo uporabo. Potrošnikom zagotavljajo tudi sledljivost, ki je en od pomembnih trajnostnih elementov, ki omogoča transparentnost na način registracije vseh dogodkov od pridelave do prodaje, ki lahko nakaže, od kod določen izdelek oziroma določena surovina izhaja. Podjetje Mlekarna Celeia izvaja še številne druge trajnostne dejavnosti na področju trženja in poslovanja, da bi potrošniku zagotovilo zdrav in hranljiv izdelek, in le-te bom v svojem magistrskem delu tudi raziskala.

Namen magistrskega dela je predstaviti trajnostno trženje in razvoj kot način poslovanja, ki je povezan z zagotavljanjem konkurenčne prednosti v podjetju Mlekarna Celeia, in podati nova spoznanja, ki bodo predstavljala smernice za prihodnje raziskave in bodo v pomoč pri razumevanju te oblike poslovanja in njenih pozitivnih učinkov na podjetje.

Metode dela. Magistrsko delo vključuje strokovno poglobitev s pomočjo knjig, strokovnih člankov, internih virov podjetja v obliki raziskav in internetnih virov ter znanstveno raziskovalno raven. V teoretičnem delu bom z uporabo sekundarnih virov, v prvi vrsti bo šlo za pregled vsebine relevantnih strokovnih člankov, primerjalnih analiz in znanstvenih publikacij, predstavila ključna pojma ter koncepte in izhodišča s področja trajnostnega razvoja.

Nadaljevala bom z empiričnim delom, kjer bom z uporabo orodja BrandPuls preverila del postavljenih hipotez. Orodje Brandpuls je med drugim namenjeno tudi analiziranju blagovnih znamk z vidika uporabe, zvestobe, podobe itd. ter analiziranju ciljnih skupin. V omenjenem orodju so na razpolago podatki za časovno obdobje od leta 2014 do leta 2016, kar pa je dovolj dolgo obdobje, da lahko vidimo določen trend, npr., ali določeni blagovni znamki raste/pada uporaba. BRANDpuls ponuja pregled kazalnikov trga in poglobljeno analizo ciljnih skupin, ki združuje kazalce trga z različnimi vrstami podatkov, kot so psihografija (načina življenja), socialno-demografski podatki, uporaba medijev in nakupne navade. Vključuje več kategorij proizvodov in sposobnost za analizo lastnih in konkurenčnih znamk. Orodje temelji na bazi podatkov, pridobljenih po metodi anketiranja na vzorcu 2.000 anketirancev s področja Slovenije, starih med 15 in 64 let. Anketiranje poteka dvakrat na leto, aprila in septembra. Z omenjenim orodjem bom preverila, kakšno je stanje blagovne znamke Zelene Doline za štiri izdelčne kategorije (jogurti, mleko, siri in mlečni namazi) z vidika podobe in zvestobe blagovni znamki s strani potrošnikov. Preverila bom tudi, ali sta v obdobju od leta 2014 do leta 2016 rasli potrošnja in zvestoba izdelkov Zelene Doline s strani ekološko ozaveščenih potrošnikov.

S pomočjo raziskave podjetja Aragon, ki je spremljala zaznavo lastnosti blagovnih znamk mlečnih izdelkov za kategoriji jogurti in poltrdi siri za obdobje od leta 2013 do leta 2015, sem preverila, v kolikšni meri se izdelki Zelene Doline razlikujejo od konkurence na podlagi merjenih lastnosti, kot so npr. brez konzervansov, iz slovenskega mleka itd. Zanimalo me je predvsem, ali potrošniki pri blagovni znamki Zelene Doline cenijo in posledično tudi boljše ocenijo lastnosti, vezane na trajnostne elemente, kot so brez gensko spremenjenih organizmov, brez konzervansov, iz slovenskega mleka itd. v primerjavi s konkurenco, kar pomeni tudi znak diferenciacije blagovne znamke Zelene Doline od konkurence.

Struktura dela. V magistrskem delu bom najprej opredelila osnovna pojma, in sicer pojem trajnosti in pojem trajnostnega razvoja, ki bosta služila kot osnova za boljše razumevanje razvoja trajnostnega trženja. Področje trajnostnega trženja in njegovi učinki

na primeru slovenskih podjetij znotraj živilsko-predelovalne industrije je še dokaj neraziskano področje. S tem namenom sem preučila dejavnosti podjetja Mlekarna Celeia na področju trajnostnega razvoja in trženja ter poskušala ugotoviti, katere oblike konkurenčne prednosti jim te dejavnosti ustvarjajo.

V nadaljevanju magistrskega dela bom predstavila koncepte, ključna izhodišča in glavne značilnosti na področju trajnostnega razvoja, trajnostnega trženja in vpliva te dejavnosti na različne oblike konkurenčnosti podjetja. Podala bom tudi definicije konkurenčnosti z ekonomskega vidika in sodobnega potrošnika kot enega izmed najpomembnejših akterjev pri razvoju trajnostnega trženja, pri čemer bom izhajala iz teze, da učinki trajnostnih poslovnih praks vplivajo na končno konkurenčnost podjetja.

Dotaknila se bom tudi področja sodobnega potrošnika in njegove okoljske ozaveščenosti in zdravega ter vzdržnostnega načina življenja, ki vpliva na razvoj novih blagovnih znamk in tudi na način poslovanja, ki vključuje trajnostne prakse. V poglavju, ki je namenjeno trajnostnemu trženju, bom najprej razložila dejavnike za njegov razvoj. Za boljše razumevanje področja trajnostnega trženja bom eno od podpoglavij namenila primerjavi tradicionalnega in trajnostnega trženja, kjer bom sistematično poudarila prednosti in slabosti vsake od omenjenih oblik trženja. V nadaljevanju bom opisala različne strategije trajnostnega trženja in razložila trženjski splet znotraj trajnostnega trženja. Sledi opredelitev treh oblik konkurenčne prednosti kot posledice trajnostnega trženja in razvoja. Omenjena opredelitev bo služila kot osnova za empirični del magistrskega dela.

V empiričnem delu bom v prvem delu predstavila podjetje Mlekarna Celeia z vidika zgodovine, njihovih vrednot, vizije in poslanstva ter podala oris njihove dejavnosti in palete izdelkov, ki jih ponuja. Večina izdelkov komunicira pod blagovno znamko Zelene Doline, ki jo bom analizirala z vidika komunikacije, da ugotovim, ali je del strategije trajnostnega trženja. Nadaljevala bom z opisom njihovih dejavnosti na področju trajnostnega razvoja, ki mi bo v pomoč v empiričnem delu.

V drugem delu empiričnega dela bom podatke, potrebne za preučevanje učinkov trajnostnega trženja in trajnostne naravnosti v obliki konkurenčne prednosti v podjetju Mlekarna Celeia, zbrala z uporabo posebnih metod dela, opisanih v nadaljevanju magistrskega dela.

Fazi zbiranja podatkov bo sledila analiza. Sledili bosta njihova interpretacija in vsebinska predstavitev. Sklep magistrskega dela bo vseboval povzetke ugotovitev, in sicer na način, da bodo podani odgovori glede potrditve, nepotrditve oziroma delne potrditve hipotez.

1 TRAJNOSTNO TRŽENJE

1.1 Opredelitev ključnih pojmov

1.1.1 Trajnost in trajnostni razvoj

Trajnostni razvoj je večdimenzionalni koncept, pri katerem gre za povezovanje okolja in razvoja na nacionalni, lokalni in mednarodni ravni; gre za povezovanje sedanjih in prihodnjih generacij, učinkovitosti in enakosti ter vladnih in nevladnih akterjev (Lafferty, 2002, str. 506). Koncept združuje idejo razvoja, ki je po drugi svetovni vojni glavni politični cilj in trajnost, ki so jo v 70. letih 20. stoletja začeli povezovati z okoljsko kritiko. Iz združitve omenjenih idej je nastal zelo ambiciozen in močno kritiziran koncept, ki želi povezati ekonomski in okoljski razvoj ter varstvo slednjega (Lafferty, 2002, str. 507). Koncept trajnostnega razvoja pogosto ni operacionaliziran in mu manjka podrobna opredelitev, saj je interpretiran v skladu z uporabnikovim zaznavanjem in interesi. Zaradi svoje ambicioznosti se pojavlja na račun pojmovanja tega koncepta veliko sporov – očitajo mu, da je preširok, vsebinsko prazen in da ga uporabljajo kot ideološko slepilo (Kos, 2004, str. 333). Številni si prizadevajo za njegovo natančno opredelitev, a kot kaže, ostaja odprt koncept, ki snuje vsebino glede na lastna načela in pogoje.

Obstaja veliko definicij trajnostnega razvoja, ki so dokaz težavnosti definiranja tega koncepta. Izraz trajnostni razvoj kot politični koncept je bil prvič omenjen v Brundtlandskem poročilu iz leta 1987 Naša skupna prihodnost (angl. *Our common future*), ki ga je izdala Svetovna komisija za okolje in razvoj (World commission on environment and development, 1987, str. 43). Poročilo je osredotočeno na razvoj in okolje, ki sta tako rekoč neločljiva elementa znotraj koncepta trajnosti. Pomen trajnosti se je čez čas neprestano spreminjal, uporabo koncepta trajnosti pa so posvojila najrazličnejša področja.

Skozi literaturo je moč zaznati, da se koncepta trajnost in trajnostni razvoj nemalokrat enačita, čeprav so med njima številne razlike. V Brundtlandskem poročilu je podana ena od najbolj znanih definicij trajnostnega razvoja, ki je še dandanes v uporabi in služi kot osnova za razumevanje trajnosti in nadaljnjega razvoja tega koncepta. Omenjeno poročilo definira trajnostni razvoj kot razvoj, ki zadovoljuje potrebe sedanje generacije, ne da bi ogrožal zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij. Po mnenju Kuhlmana in Farringtona (2010, str. 3436–3438) bi lahko trajnosti ustrezal tudi opis v smislu vzdrževanja dobrega počutja skozi daljše, mogoče tudi neskončno časovno obdobje.

Belz in Peattie (2009, str. 19–23) razlagata, da je omenjena definicija vplivala na snovanje številnih novih definicij trajnosti in trajnostnega razvoja. Leta 1992 je bilo snovanih že okoli 70 razlag in definicij trajnostnega razvoja. Raziskovanje in snovanje definicij tega pojma sta se nadaljevali in posledično ponudili različne pristope k trajnostnemu razvoju.

Belz in Peattie (2009, str. 23) ločita »trdo« trajnost, ki se osredotoča na zaščito okolja pred vplivom ekonomskih dejavnikov, in »mehko« trajnost, ki daje poudarek na vzdrževanje ekonomskega razvoja v skladu z okoljskimi in družbenimi omejitvami.

Koncept trajnostnega razvoja so večinoma opredeljevali kot teoretični pojem, bolj redko pa kot praktičen pojem, zato ga je kar nekaj avtorjev definiralo s pomočjo integracije treh dimenzij trajnosti: okolje, ekonomija in družba (Martin & Schouten, 2012, str. 4):

1. okolje: okoljska trajnost mora delovati po načelu, da ohranja naravne vire na način, da se izogiba njihovem pretiranemu izkoriščanju. V osnovi gre za ohranjanje biološke raznovrstnosti, stabilnosti ozračja in drugih bioloških funkcij, ki v osnovi niso vezane na ekonomske vire;
2. ekonomija: sistem, ki temelji na ekonomski trajnosti, mora poskrbeti za dovolj velik obseg proizvodov in storitev, ki ohrani sistem vlade in zunanjega dolga na obvladljivi ravni. Poleg tega se poskuša izogniti močnemu neravnovesju znotraj sektorjev, ki bi uničilo proizvodnjo na področju kmetijstva in industrije;
3. družba: družbena trajnost mora poskrbeti za dobro počutje svojih članov na način, da enakomerno razporedi moči, nadzira družbene storitve, kot so npr. zdravstvo, šolstvo itd., in zagotavlja politično odgovornost.

Thierstein in Walser (2007, str. 131) predstavita razširjen tridimenzionalni model trajnostnega razvoja, saj sta k ekonomiji, okolju in družbi dodana še vladanje in morala. Na ta način dobi prvotni model še nematerialna elementa, ki se izražata bodisi v obliki vrednot, ki so zakonsko določene, bodisi preko medsebojne komunikacije v situaciji soodločanja.

1.1.2 Trajnostno trženje

Trženje je v svoji osnovi dejavnost, mreža institucij in procesov za oblikovanje, komuniciranje, dobavljanje in menjavo ponudb, ki imajo vrednost tako za porabnike, partnerje, stranke kot za družbo v celoti (Jančič & Žabkar, 2013, str. 26). V podjetjih je svojo vlogo pridobival čez čas in še dandanes je razumljen na različne načine. Martin in Schouten (2012, str. 6) vidita trženje kot posledico industrijske revolucije, »pravnuka industrijske revolucije«, saj so se podjetja razvila ravno v času industrijske revolucije, ko je bila množična proizvodnja tako močna, da je povzročila prenasičenost trga in posledično je proizvodnja prehitela povpraševanje. Prenasičenost je povzročila močno konkurenčnost na trgih, ki so morali pozornost preusmeriti iz golega prodajanja izdelkov in storitev na potrošnika. Boljše poznavanje želja in potreb potrošnikov ter zadovoljevanje le-teh v primerjavi s konkurenti sta omogočala doseganje organizacijskih ciljev (Belz & Peattie, 2009, str. 25). Kaj hitro pa se zgodi, da zadovoljevanje potrošnikovih želja postane izgovor za katero koli trženjsko dejavnost. Takšen primer je, ko zasledovanje potrošnikovih potreb ni v skladu z interesi družbe ali celo v interesu potrošnika, npr. cigarete. Tako pristane

trženje v žarišču razprav o njegovem vplivu na zdravje, dobro počutje, izobrazbo itd. (Martin & Schouten, 2012, str. 6).

Odgovor na omenjeno problematiko lahko najdemo v sami evoluciji trženja: proizvodna naravnost se je osredotočala zgolj na cilje organizacije, naravnost na potrošnika se je osredotočala na njegove želje, pojavi pa se tudi družbena naravnost, ki se osredotoča na družbene in ekološke cilje (Belz & Peattie, 2009, str. 28). Po letu 1970 so se tako pojavili številni trženjski koncepti, ki se nanašajo na ekološke in družbene izzive. Belz in Peattie (2009, str. 28–33) navedeta pet takšnih konceptov:

1. družbeno trženje (angl. *societal marketing*): temelji na načelu družbene blaginje in predpostavlja, da skladnost organizacijskih, družbenih in potrošnikovih ciljev zagotavlja trženjske priložnosti in uspeh na dolgi rok. Primer podjetja, ki sledi konceptu družbenega trženja, je Body Shop, ki je kozmetično podjetje, ki uporablja samo naravne sestavine za izdelavo izdelkov in je popolnoma proti testiranju svojih izdelkov na živalih;
2. socialno trženje (angl. *social marketing*): uporaba trženjskih orodij in konceptov pri obravnavanju družbenih sprememb. Socialno trženje se spopada z izzivi makrotrženja,¹ ki jih obravnava z vidika mikrotrženja.² Primeri kampanj, ki temeljijo na konceptu socialnega trženja, so družbeno ozaveševalne kampanje: zmanjševanje kajenje, zmanjševanje pitja alkohola, kampanje za človeške pravice, enakost med spoloma itd.;
3. ekološko trženje (angl. *ecological marketing*) se je razvilo leta 1970. V prvem obdobju ekološkega trženja so bile v ospredju okoljske težave, kot so onesnaževanje zraka, vpliv pesticidov na okolje, izlitja nafte itd. V tem obdobju je bilo v naboru škodljivih relativno malo industrij, med njimi so bile naftna, avtomobilska in agrokemijska. V tem obdobju varovanje okolja ni bilo v domeni trženjskih funkcij, le-to se je prepuščalo inženirjem in pravnikom. Za večino podjetij je bila okoljska regulativa nujno zlo, na ravni trženja pa je predstavljala predvsem dodatne stroške in omejitve.
4. zeleno/okoljsko trženje (angl. *green marketing/environmental marketing*): nastala sta konec leta 1980 in se osredotočala na ciljno skupino, ki je pripravljena plačati več za izdelke, ki so okolju prijazni. Koncepta sta se razširila kot odgovor na posledice ekoloških katastrof in odkritij, kot so jedrska nesreča v Černobilu leta 1986, odkritje ozonske luknje na Antarktiki, izpust smrtonosnega plina v Bhopalu leta 1984 itd. Medijska izpostavljenost omenjenih dogodkov in odkritij je pripomogla k večji okoljski ozaveščenosti potrošnikov, kar dokazuje raziskava oglaševalske agencije J.

¹ Trženje je vmesni člen med podjetjem in potrošniki, prav zaradi tega je neodgovorno in neetično vedenje v trženju zelo vidno in lahko škoduje ugledu podjetja. Družbena odgovornost podjetja in trženje vplivata eden na drugega. Veda, ki preučuje omenjeni medsebojni vpliv, se imenuje makrotrženje (Nickels & Wood, 1997, str. 93).

² Mikrotrženje se osredotoča na preverjanje odločitev podjetja o tem, kateri izdelek bo šel v proizvodnjo, katere proizvodne metode bodo uporabljene, upravljanje blagovnih znamk, kakšna bo cenovna strategija, kateri distribucijski kanali bodo uporabljeni itd. (Mello, 2014).

Walterja Thompsona iz leta 1990, v kateri je bilo kar 82 % anketiranih Američanov pripravljenih plačati 5% premijo za bolj »zelene« proizvode«. Na račun okoljske ozaveščenosti potrošnikov so pridobile podporo politične stranke z okoljsko naravnostjo, na poslovnem področju pa so se pojavili novi pojmi:

- **trajnost** (angl. *sustainability*): pristop k proizvodnji in potrošnji, ki zadovolji potrebe sedanje generacije, ne da bi ogrozil zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij;
- **čista tehnologija** (angl. *clean technology*): tehnologija, ki temelji na razvoju okolju manj škodljivih proizvodov ali sistemov proizvodnje, s katerimi zmanjšuje škodljivost obstoječih proizvodov;
- **»zeleni« potrošnik** (angl. *green consumer*): potrošnik z zavedanjem vpliva svojih nakupnih navad in ponakupnega vedenja na okolje.

V tem obdobju so se začela podjetja zavedati, da se lahko s pomočjo razvoja okolju bolj prijaznih proizvodov in proizvodnih sistemov diferencirajo od konkurentov. Zeleno oziroma okoljsko trženje so uporabljala predvsem podjetja v kategoriji proizvodov za domačo uporabo, kot so papir, bela tehnika čistila itd., ter storitev na področju bančništva in turizma (pojavi se koncepta ekoturizma in »eko« investicijskega sklada). Pojavilo se je tudi kar nekaj trženjskih implikacij:

- pojav velikega števila proizvodov, ki so na takšen ali drugačen način komunicirali vsaj eno okoljevarstveno trditev;
- zmanjševanje embalaranja, s pomočjo katerega lahko podjetje varuje okolje in zmanjša stroške ter večanje uporabe reciklirane embalaže s strani potrošnikov;
- promocijske priložnosti že obstoječih proizvodov, kot so bila čistila Fairy podjetja Procter&Gamble, s pomočjo katerih so začeli poudarjati lastnosti biološke razgradljivosti;
- iskanje novih informacij: trženjski oddelki so se začeli iskati odgovore na vprašanja o izvoru surovin, potrebnih za proizvodnjo, o čistosti proizvodnega procesa in o tem, kaj se zgodi z izdelkom na koncu njegovega cikla.

5. **trajnostno trženje** (angl. *sustainability marketing*): v angleščini poznamo izraza *sustainable* in *sustainability marketing*. Vzdržno trženje je makrotrženjski koncept, ki spodbuja tako korporativno kot kolektivno naravnost k spremembam v institucionalnem okolju v dobro trajnostnega razvoja. Koncept je zasnovan na način, da v trajnostni razvoj vključuje vse akterje, tako proizvajalce kot potrošnike. Pri tem konceptu je v ospredju trojna bilanca (angl. *triple bottom line*), ki temelji na ekoloških, družbenih in ekonomskih vprašanjih. Od zelenega trženja se razlikuje po tem, da se ne osredotoča samo na okoljsko vprašanje.

Do tega obdobja je bila naloga trženja zadovoljevanje potreb današnjih potrošnikov, v obdobju trajnostnega razvoja in trženja pa je poudarek na zadovoljevanju potreb prihodnjih generacij. Tržniki so začeli pri oblikovanju »trajnostnih« proizvodov vključevati naslednje vidike:

- k proizvodnim stroškom je treba prišteti tudi stroške, vezane na negativne eksternalije, nastale v fazi razvoja, proizvodnje in potrošnje proizvoda (segrevanje ozračja, onesnaževanje, uporaba naravnih virov itd.);
- trženje se daje v ospredje potrošnika in nakupni proces, vendar se je treba osredotočiti na obseg porabe, način uporabe in odmet kupljenih izdelkov;
- potrošniki lahko postanejo dobavitelji materialov, ki jih podjetje reciklira in ponovno uporabi;
- tržniki morajo poudariti poleg nakupne cene ali storitve tudi stroške, ki jih ima potrošnik ob nakupu, uporabi in ko odvrže določen proizvod ali storitev;
- v okviru PEST³-analize je pomembno upoštevati naravno podokolje, ki je podpornik drugih podokolij.

Angleški jezik razlikuje izraza »sustainable« in »sustainability« trženje. Avtorji večinoma uporabljajo izraz »sustainability« trženje, kajti izraz »sustainable« pomeni vzdržen ali dolgotrajen. Posledično si lahko vzdržno trženje razlagamo kot vzpostavljanje učinkovitih in dolgoročnih odnosov s potrošniki brez naravnosti v trajnostni razvoj. Prav zaradi omenjene interpretacije je trajnostno trženje (angl. *sustainability marketing*) najprimernejši izraz, ki se nanaša na vprašanje trajnosti (Belz & Peattie, 2009, str. 9).

Belz (2006, str. 139) pri oblikovanju definicije trajnostnega trženja izhaja iz Kotlerjeve in Kellerjeve (2006, str. 5) definicije trženja, ki ga opredeljuje kot grajenje odnosov s potrošniki, ki so dolgoročni in donosni. Na osnovi omenjene definicije Belz opredeli trajnostno trženje kot proces ustvarjanja in skrbi za ohranjanje trajnostnih odnosov s potrošniki ter družbenim in naravnim okoljem.

Na drugi strani pa Martin in Schouten (2012, str. 10) izhajata iz definicije trženja, ki ga je opredelilo Ameriško marketinško združenje leta 2007 in na osnovi katere opredelita trajnostno trženje kot proces produciranja, dostave in komuniciranja vrednosti za potrošnika na način, da ohranja naravni in človeški kapital. Avtorja poudarjata, da omenjena definicija ne more nadomestiti definicije trženja, ki ga je opredelilo Ameriško marketinško združenje, saj njuna definicija samo opredeli vlogo trajnosti znotraj procesa trženja. Kljub vsemu pa njuna definicija ni v nasprotju z osnovnimi načeli trženja – trajnostno trženje mora prav tako zagotoviti organizacijam konkurenčno prednost zaradi svoje zmožnosti zadovoljevanja potreb in želja potrošnikov. Avtorja dodelita trajnostnemu trženju dve zelo pomembni vlogi: trajnostno trženje je trženje, ki se izvaja na trajnostni način in trajnostno trženje je tisto, ki »trži« trajnost.

³ Kratica PEST pomeni P-politično, E-ekonomsko, S-socio-kulturno, T-tehnološko okolje.

1.2 Konkurenčne prednosti trajnosti in trajnostnega trženja z ekonomskega vidika

Glede na to, da bom v svojem magistrskem delu raziskovala učinke trajnostnega trženja v obliki konkurenčnosti, bom v tem poglavju predstavila osnovne oblike konkurenčne prednosti z ekonomskega vidika. Čater (2007, str. 18) v svojem članku poudari, da v strokovni literaturi konkurenčne prednosti obravnavajo štiri najpomembnejše šole, in sicer šola na temelju znanja (angl. *knowledge-based school*), šola na temelju virov (angl. *resource-based school*), šola na temelju sposobnosti (angl. *capability-based school*) in šola na temelju industrijske organizacije (angl. *industrial organization school*). Za šolo, ki temelji na industrijski organizaciji, je značilno, da postavlja v vlogo osnov konkurenčne prednosti predvsem zunanje osnove – to so predvsem dejavniki, ki se navezujejo na pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost substitutov, nevarnost vstopa novih konkurentov itd. Kasneje so avtorji, kot so npr. Porter (1979), Lado, Boyd in Wright (1992), dodali k zunanjim osnovam tudi notranje, ki se nanašajo predvsem na strategije, ki jih podjetja uporabljajo za spopadanje z izzivi iz okolja.

V primerjavi s šolo, ki temelji na industrijski organizaciji, je za šolo, ki temelji na virih, značilno, da razlaga ustvarjanje konkurenčne prednosti s pomočjo virov, ki se skladajo z okoljem in jih lahko opišemo z lastnostmi, kot so trajnost, zamenljivost, redkost, zmožnost posnemanja itd. Šola, ki temelji na sposobnostih, že po imenu pove, da je glavno orožje takšnega podjetja njegova sposobnost. Sposobnosti, ki jih največkrat navaja strokovna literatura, so menedžerske sposobnosti, sposobnosti v povezavi s poslovnim procesom, sposobnost vlaganja v poslovni proces itd. (Lado et al., 1992, str. 83). Po mnenju Bartmessa in Cernya (1993, str. 97) morajo biti omenjene sposobnosti v izogib posnemanju s strani konkurentov čim bolj kompleksne, funkcionalne in temeljiti morajo na čim večjem številu ljudi, ne pa samo na nekaterih posameznikih. Šola, ki temelji na znanju, poudarja, da je znanje v času hitrih sprememb najpomembnejša osnova konkurenčne prednosti. Za ustvarjanje slednjega sta pomembna predvsem kulturni kapital in tiho znanje, ki ga sestavljajo posameznikove izkušnje, intuicija, razumevanje stvari okoli sebe in ki vpliva na posameznikove sposobnosti inoviranja in neprestanega prilagajanja (McAulay, Russell, & Sims, 1997, str. 36).

Ne glede na zgoraj našteje šole, ki obravnavajo različne konkurenčne prednosti, lahko v osnovi govorimo o dveh glavnih oblikah konkurenčne prednosti, in sicer velja osnovno načelo, da podjetje potrošnike pridobi in zadrži, če jim ponudi izdelke ali storitev, ki ga konkurent nima oziroma ga ne ponuja na način, kot bi si ga potrošnik želel oziroma ga ponuja, ampak po višji ceni. V prvem primeru smo opisali konkurenčno prednost v obliki diferenciacije, v drugem primeru pa gre za konkurenčno prednost v obliki nižje cene. Takšen pogled na konkurenčnost podjetja se imenuje pozicijsko gledanje – takšno podjetje si na trgu ustvari privlačnejši položaj v primerjavi s konkurentom in potrošniku ponudi izdelek ali storitev za določeno ceno kot dodano vrednost (Čater, 2007, str. 21).

1.3 Sodobni potrošnik in trajnost ter trajnostno trženje

Martin in Schouten (2012, str. 90) uporabita za skupino potrošnikov, ki je trajnostno naravnana, izraz zeleni trg, na račun katerega so bile izvedene številne raziskave, katerih rezultati so pokazali, da le-ta raste. Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj je v svoji raziskavi ugotovil, da kar 96 % Evropejcev meni, da jim je pomembna zaščita okolja, dvema tretjinama pa je zelo pomembna. Kljub temu da je zaznati vsesplošno rast zelenega trga ter kljub številnim trajnostnim dejavnostim in izdelkom s strani podjetij obstaja še vedno diskrepanca med tem, kako potrošniki in podjetja dojemajo in pristopajo k trajnosti. Čeprav rezultati raziskave kažejo na to, da 90 % potrošnikov želi trajnostno delovati, le polovica od teh verjame, da razume pomen trajnosti.

Ameriško marketinško združenje opredeljuje segmentacijo kot proces delitve trga v različne skupine potrošnikov, ki jim je skupen način vedenja ter imajo podobne želje in potrebe (Martin & Schouten, 2012, str. 10). Najpogostejša segmentacija potrošnikov temelji na delitvi, ki je osnovana psihografsko, kar pomeni, da so segmentirani na podlagi njihove pripadnosti določenemu sloju, življenjskega sloga, osebnostnih značilnosti itd. Znotraj psihografske delitve pa je najpogostejše uporabljena delitev na osnovi življenjskega sloga. Na osnovi slednjega se zeleni trg deli na dve kategoriji posameznikov. V prvo skupino spadajo posamezniki, ki se trudijo, da bi zmanjšali potrošnjo in temu prilagodijo način življenja, medtem ko sekundarna skupina ne spremeni svojih potrošniških navad, se pa trudi reciklirati in uporabljati razvijajoče se tehnologije na tem področju (Martin & Schouten, 2012, str. 93).

V Združenih državah Amerike je bila leta 2003 opravljena raziskava, v kateri je možno zaznati razliko med tem, kakšno namero imajo porabniki in tem, kakšno je njihovo dejansko vedenje. V raziskavo je bilo vključenih 1000 Američanov. Približno 80 % jih je trdilo, da okoljevarstvena lastnost izdelka vpliva na njihovo nakupno odločitev. Skoraj 70 % jih je odgovorilo, da obstaja večja verjetnost, da bi kupili določen izdelek, če bi ga proizvajalo podjetje, ki v svoje poslovanje vključuje okoljevarstvene ukrepe. Po drugi strani pa je raziskava pokazala, da samo 57 % anketirancev dejansko kupuje okolju prijaznejše izdelke (Gardyn, 2003).

Anketiranci, vključeni v raziskavo, ki so stari nad 45 let, so pogosteje kupovali okolju prijaznejše izdelke. Rezultati raziskave so pokazali, da je med anketiranci, starimi med 55 in 64 let, kar 58 % tistih, ki vedno reciklirajo pločevinke in steklenice, medtem ko je delež takšnih v starostni skupini 25–34 let le 39%.

Anketiranci, ki ne kupujejo okolju prijaznejših izdelkov, so kot razlog navedli zvestobo znanim blagovnim znamkam. Skoraj 29 % jih ne verjame v okoljevarstvene lastnosti izdelkov, 26 % pa jih meni, da so tovrstni izdelki predragi. Približno 18 % anketirancev je okolju prijaznejše izdelke označilo kot težko dostopne, 12 % pa jih je označilo kot manj

kakovostne. 64 % anketirancev je izrazilo mnenje, da lahko sami pripomorejo k varovanju okolja, 17 % pa jih je podalo mnenje, da varstvo okolja ni v domeni posameznika, ampak podjetij in vlade (Gardyn, 2003).

V Španiji so leta 2001 spraševali 573 naključno izbranih posameznikov o kupovanju ekoloških izdelkov, recikliranju ter o njihovih vrednotah in življenjskem stilu v povezavi z varovanjem okolja. Z raziskavo so poskušali ugotoviti, kakšen je vpliv posameznikovega odnosa do okolja na njegovo okoljevarstveno vedenje (Fraj & Martinez, 2007, str. 26). Rezultati raziskave so pokazali, da so anketiranci zelo zaskrbljeni glede okoljevarstvenih težav, ampak se ta skrb ne odraža povsem v njihovih nakupnih navadah in vsakdanjih navadah (Fraj & Martinez, 2007, str. 30).

Anketiranci so v 60 % izrazili pripravljenost do večje uporabe okolju prijaznejših transportnih sredstev in 50 % jih je pripravljenih zmanjšati nakup izdelkov podjetij, ki močno onesnažujejo okolje. Na ravni dejanskega vedenja se 43 % anketirancev trudi kupovati izdelke v manjših embalažah. Približno polovica vprašanih še nikoli ni zamenjala izdelka v okoljevarstveni namen in še ni imela srečanja z izdelki z ekološko vsebino. Kar 48 % anketirancev ni pripravljenih plačevati okoljskega davka, čeprav bi imelo takšno dejanje očiten vpliv na zmanjšanje smoga. Kljub vsemu je bila v raziskavi ugotovljena dokaj močna povezava med posameznikovo skrbjo za okolje in okoljevarstvenim vedenjem (Fraj & Martinez, 2007, str. 31).

Leta 1993 je bila izvedena mednarodna raziskava, ki je vključevala države zahodne Evrope (Italijo, Veliko Britanijo, Irsko, Španijo, Nemčijo, Irsko in Norveško), vzhodne Evrope (Bolgarijo, Češko, Poljsko, Madžarsko, Slovenijo in Rusijo) in Severne Amerike (Kanado in Združene države Amerike). Rezultati raziskave so pokazali, da porabniki v vzhodni Evropi najbolj verjamejo v škodljivi vpliv, ki ga ima človek na okolje. Škodljivi vpliv imajo po njihovem mnenju predvsem radioaktivni odpadki, vožnja avtomobila in ekonomska rast, ne povezujejo pa ga toliko s kemikalijami v hrani (Antonides & van Raaij, 1998, str. 506).

V državah vzhodne Evrope so izrazili največjo zaskrbljenost glede okolja, vendar so po drugi strani tudi najbolj optimistični glede možnih rešitev. Čeprav so vzhodni Evropejci najbolj zaskrbljeni, so bili Američani tisti, ki so pripravljeni plačati več za okolju prijaznejše izdelke. Nobeden od anketirancev pa ni bil navdušen nad višjimi davki, ki bi pripomogli k varovanju okolja. Med skupinami držav je raziskava zaznala razlike v dejanskem vedenju; rezultati so pokazali, da Američani najpogosteje zbirajo odpadke za recikliranje in so se največkrat odpovedali vožnji z avtomobilom v okoljevarstvene namene (Antonides & van Raaij, 1998, str. 512).

V Sloveniji je področje »zelenega« potrošništva slabo raziskano. Izvedenih je bil nekaj pilotskih raziskav v okviru študijskih zaključnih nalog, okoljska oziroma ekološka zavest Slovencev pa je bila raziskana v okviru ankete Slovensko javno mnenje (v nadaljevanju

SJM) leta 2000. Odgovori s strani anketirancev prikazujejo, kakšno je zaznavanje Slovencev glede nevarnosti onesnaževanja, smiselnosti prizadevanja na področju okoljevarstva, ravni ozaveščenosti njihove lastne vpletenosti v okoljske posledice itd. (Kirn, 2003, str. 17).

Rezultati ankete so pokazali, da se 64 % Slovencev uvršča v skupino dejavnih posameznikov, ki skrbijo za okolje. Razdvojeni so, ko se sprašujejo o smiselnosti prizadevanja na področju varovanja okolja, če tega ne počnejo drugi (Kirn, 2003, str. 19). Skoraj 43 % Slovencev se zdi smiselno skrbeti za okolje, 65 % pa se jih zaveda, da so vpleteni pri nastajanju tople grede z dejavnostmi, kot so kurjenje plina, premoga itd. (Kirn, 2003, str. 26).

Odgovori na anketna vprašanja so pokazali, da se Slovenci zavedajo okoljskih posledic, ki jih povzročata avtomobilski promet in onesnaževanje zraka, ki ga povzroča industrija. Približno 83 % Slovencev je ocenilo, da je segrevanje ozračja nevaren pojav za okolje. Na področju recikliranja se je skoraj 60 % slovenskih potrošnikov opredelilo za skupino posameznikov, ki vsaj občasno zbirajo odpadke za reciklažo. Kljub temu, da se kar 96 % anketiranih zaveda posledic vožnje z avtomobilom na okolje, je kar 42 % tistih, ki se še nikoli niso odpovedali vožnji z avtomobilom v namen varovanja okolja. Rezultati ankete kažejo na vrzel med ozaveščenostjo in dejanskim vedenjem slovenskih porabnikov (Kirn, 2003, str. 30).

Delež Slovencev, ki so člani skupine na področju okoljevarstva, je samo 4%, 5 % pa jih je v preteklosti sodelovalo v okoljskih protestih. Kot zanimivost bi rada poudarila, da so rezultati ankete pokazali, da so moški dejavnejši na področju članstva in denarnih prispevkov okoljevarstvenim skupinam, sodelovanja na protestih itd. (Kirn, 2003, str. 32). Kirn ugotavlja, da so imeli v raziskavi najmočnejša okoljevarstvena stališča mlajši, neverni in anketiranci z višjo izobrazbo (Kirn, 2003, str. 34).

Leta 2003 je bila raziskana ekološka zavest in z njo povezano vedenje Slovencev s pomočjo 146 anketirancev. Rezultati raziskave so pokazali, da 75 % anketirancev verjame, da lahko sleherni posameznik prispeva k varstvu okolja, 94 % pa jih meni, da k temu pripomorejo nakupi okolju prijaznejših izdelkov (Bremšek, 2003, str. 28). 75 % anketirancev »zelen« izdelke uvršča v skupino dražjih in težje dostopnih v primerjavi z drugimi izdelki. K varovanju okolja bi bili najpogosteje pripravljeni prispevati v obliki sodelovanja v čistilnih akcijah, nakupovanja okolju prijaznejših izdelkov, varčevanja z energijo in podpiranja okoljevarstvenih organizacij. Poudarila bi zanimiv rezultat, ki kaže na to, da bi bilo kar 67 % anketiranih pripravljenih plačati 20 % več za okolju prijaznejši detergent. Bremšek (2003, str. 32) predvideva, da bi igrala cena večjo vlogo, če bi šlo za izdelke, ki zahtevajo višjo raven vpletenosti porabnika v nakup, npr. avtomobila, gospodinjskega aparata itd., pri katerih bi 20 % povišane cene pomenilo višji strošek. Rezultati ankete so pokazali, da je skrb za okolje in pripravljenost za nakup »zelenih«

izdelkov izrazila večina anketirancev, to pa se ni izražalo v njihovem vedenju. Bremšek (2003, str. 39) predvideva, da je razlog v tem, da so stroški »zelenih« izdelkov vidni takoj, medtem ko so koristi vidne na dolgi rok.

1.4 Dejavniki razvoja trajnostnega trženja

Na razvoj trajnostnega razvoja je vplivalo v prvi vrsti izčrpavanje naravnih virov. V zadnjih desetletjih je globalizacija povzročila, da je vse manj vzdržnega koriščenja naravnih virov, kar pomeni onesnaževanje voda, uničevanje gozdov in rasti, izkoriščanje zemljišč v namen pridobivanja rudnin itd. Omenjena dejanja posledično primarno negativno vplivajo na lokalno raven, ki se dotika področja preživetja in varnosti prebivalstva, lahko pa vpliva tudi na čezmejno območje ter ogroža mir in stabilnost (Pandya & Cronin, 2009).

Nenadzorovano izčrpavanje naravnih virov, kot so npr. les, zemlja, minerali itd., vpliva tudi na zmanjševanje zaloge le-teh, posledično pa to vpliva tudi na zmožnost ekosistemov, da obnavljajo te zaloge, saj so onesnaženi in preobremenjeni. Posledično ne morejo zagotoviti storitev, ki jih ljudje pričakujejo. Slednje nam pove, da človeštvo ne bi smelo preseči zmogljivosti zemlje in nevzdržno izkoriščati virov, ki jih ponuja (Martin & Schouten, 2012, str. 4). Plut v svojem članku opozarja, da zmogljivost glede na trenutno svetovno populacijo ljudi presegamo že zdaj, še bolj skrb vzbujajoča pa je ocena prebivalstva do leta 2050, ki naj bi bila čez 9 milijard ljudi (Plut, 2009, str. 4). Omenjeni izziv, ki se nanaša na zalogo in povpraševanje, je samo eden izmed številnih. Belz in Peattie (2009, str. 43) naštejeta še druge izzive, kot so pomanjkanje hrane in vode, izčrpanje nafte, revščina, ekstremne podnebne spremembe itd. Izzivi, ki jih avtorja nanizata, so med seboj zelo povezani v začaranem krogu in je zelo težko definirati, kateri je vzrok in kateri posledica.

Različna obdobja skozi zgodovino v večini primerov niso dosegala harmonije, kar se tiče razmerja med okoljem in gospodarstvom, še posebej to velja za obdobje po industrijski revoluciji. Gospodarstvo z linearnim razvojem in zasnovano na podlagi želje po trajni količinski rasti ter večanju dobička je skozi celotno zgodovino človeštva povzročalo poškodbe, ki so imele vpliv na okolje. Izkoriščanje naravnih virov in degradiranje okolja sta povzročili povraten negativen vpliv na kakovost življenja ljudi in gospodarstvo. Število ljudi se je v zadnjih sto letih skoraj štirikrat povečalo, skoraj petkrat se je povečala poraba žit, poraba komercialne energije se je povečala za skoraj 10-krat in poraba fosilnih goriv za 15-krat (Plut, 2009, str. 4).

Človeštvo se korak za korakom približuje zgornji meji, kar se tiče nosilnosti planeta. Emisije, ki so nastale zaradi človekovih dejavnosti, so povzročile spremembe na ravni svetovnega ozračja in so posledično v nekaterih primerih verjetno že presegle omenjeno mejo. Človeške ekološke sledi na globalni ravni presegajo za več kot 20 % zmogljivosti

našega planeta, prepad pa se letno poveča za 1 %. Po statističnih podatkih ima povezava med rastjo bruto domačega proizvoda na prebivalca in ekološkim odtisom visoko pozitivno korelacijo (Plut, 2009, str. 4).

Če se bo nadaljeval dosednji način rasti bruto domačega proizvoda in z njim povezanega modela gospodarskega razvoja in s tem preseganja mej nosilnih zmogljivosti planeta, bo ogrožena ekosistenca generacij, ki prihajajo. Posledično bo prišlo do še več podnebnih sprememb in izumiranja rastlinskih in živalskih vrst (Plut, 2009, str. 5).

Če ne bo izvedena globalna akcija, ki bo zmanjšala emisije toplogrednih plinov in k temu prilagojene podnebne spremembe, bodo stroški podnebnih sprememb znašali celo med 5 in 20 % svetovnega bruto domačega proizvoda na leto. Globalna potrošniška ekonomija je tudi na ravni Evrope izpodrinila načela politike sanacije podnebnih sprememb in zmanjševanja le-teh. Kljub vsemu pa se v Evropski uniji zaradi vse bolj intenzivnih posledic podnebnih sprememb ponovno krepijo prizadevanja za razvojno zasnovo in energetske-podnebno prenovu evropskega in z njo povezanega svetovnega gospodarstva (Plut, 2009, str. 5).

Britanski ekonomist Stern (v Plut, 2009, str. 6) opozarja, da globalne podnebne spremembe zahtevajo takojšen odgovor na globalni ravni in z njim povezano sodelovanje med vsemi državami. Letno izumre približno 27.000 vrst, kar še dodatno poziva k takojšnji globalni akciji, ki bo zaščitila naš planet. Dognanja znanstvenikov opozarjajo, da lahko vztrajanje na trenutnem razvojno-energetskem vzorcu poveča resne posledice, ki bi lahko ogrozile svetovno gospodarstvo (Plut, 2009, str. 6).

Svetovno gospodarstvo bo moralo narediti prehod iz faze omejitev razpoložljivega in ustvarjenega kapitala v fazo omejitev okoljskega kapitala. Če bo svetovno gospodarstvo kot podsistem v planetarnem okolju nadaljevalo s širitvijo na dosednji način, bo v nekem trenutku kot rakasto tkivo uničilo naravne sisteme, ki omogočajo njegovo delovanje. Rast svetovnega bruto domačega proizvoda ima zadnjih nekaj deset let pozitivno rast, daljša se trajanje življenja, na drugi strani pa so kazalci, kot so kakovost okolja, izkoriščanje naravnih virov, podnebne spremembe itd., vse bolj negativni. Trenuten gospodarski sistem zaradi zasvojenosti s količinsko rastjo zanika posledice na okolje in ignorira omejitve nosilnosti našega planeta (Plut, 2009, str. 6).

Rast svetovnega gospodarstva bo v prihodnosti vedno bolj odvisna od trajnega delovanja storitev okolja in z njim povezanega ohranjanja naravnih virov. Kljub temu pa velja opozoriti, da so v kar nekaj primerih že sedaj presežene meje zmogljivosti našega planeta v povezavi z oskrbo ekonomije na globalni ravni z dobrinami (Plut, 2009, str. 6–7).

1.5 Strategija trajnostnega trženja

Pri uvajanju trajnostnega trženja v podjetje gre za zelo dolgotrajen proces, ki se ne zgodi celostno, ampak postopoma. Obermiller et al. (2008, str. 21) menijo, da je cilj vsake trženjske strategije doseči pozicijo, ki je drugačna od konkurentov in zaželena, saj gre v trženjskem procesu za zadovoljevanje potrošnikovih želja. Strategija pa mora biti zasnovana tudi na način, da jo lahko zagovarjamo, kar nam omogoča, da lahko pridobljeno konkurenčno prednost vzdržujemo.

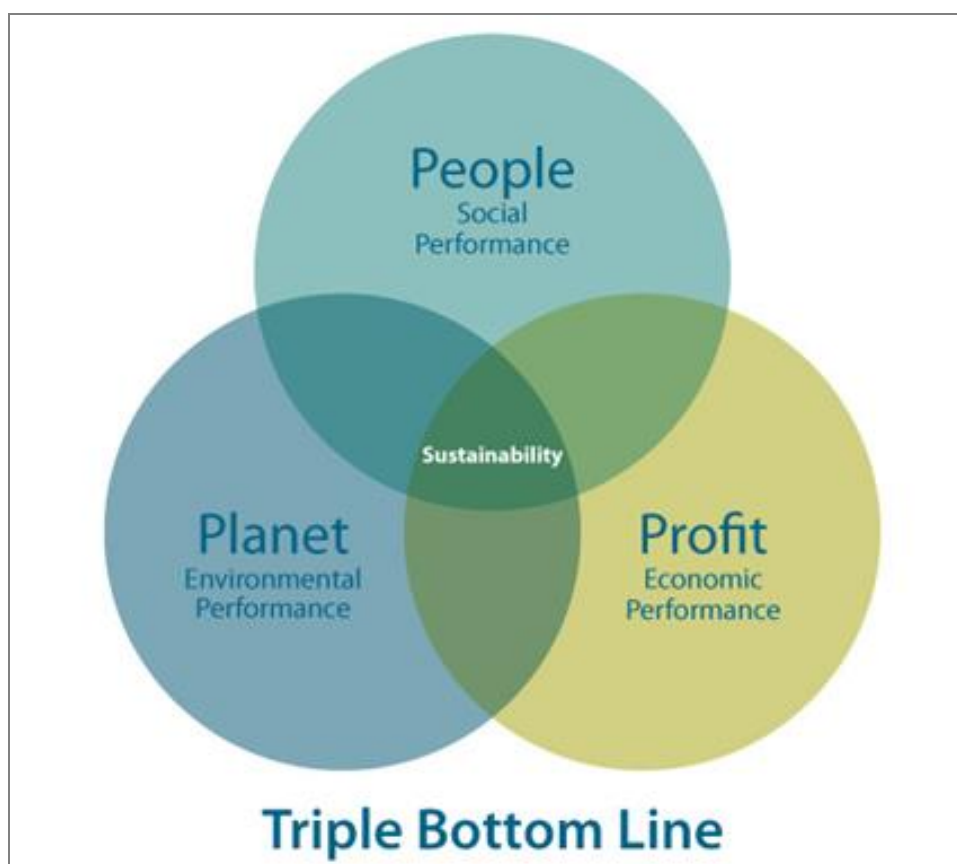
Vprašanje na tem mestu je, kako si lahko podjetje zagotovi konkurenčno prednost s pomočjo trajnostnega trženja. Delni odgovor lahko najdemo že v poglavju, v katerem smo obravnavali zeleni trg, saj so potrošniki tisti, ki so vedno bolj okoljsko ozavešeni in si želijo trajnostnih izdelkov in storitev. Ko je določen izdelek oziroma storitev zaželena s strani potrošnikov, je lahko tudi dobičkonosen/-na, posledično pa bodo konkurenti želeli svojo strategijo isto ali vsaj podobno izpeljati (Obermiller et al., 2008, str. 22). Po besedah Belza (v Belz & Schmidt-Riediger, 2010, str. 410) je največ pritiska na podjetja, naj zasnujejo trženjsko strategijo na podlagi trajnostnih praks, s strani nacionalne regulative, managementa in potrošnikov. Zaradi slednjih so se razvili številni koncepti, ki jih bomo predstavili v naslednjem poglavju in s pomočjo katerih lahko podjetja oblikujejo tudi trajnostno trženjsko strategijo.

1.5.1 Koncept trojne bilance

Trojna bilanca (angl. *tipple bottom line*) ali tako imenovan Naravni kapitalizem je najbolj znan teoretičen okvir, ki služi kot osnova snovanja trženjskih strategij. Koncept trojne bilance, ki ga označujemo tudi 3P (ljudje, planet in dobiček), je zasnoval Elkington (v Murphy et al., 2005, str. 1049). Brown et al. (v Lee, Geum, Lee, & Park, 2012, str. 175) razložijo, da ta koncept spodbuja menedžerje, da snujejo svojo konkurenčno prednost s pomočjo treh dimenzij trajnosti, in sicer okoljske, ekonomske in družbene. Vse tri dimenzije morajo biti najprej obravnavane ločeno, sčasoma pa jih integriramo (slika 1).

Kljub temu, da trojna bilanca omogoča uporabo trajnostnih praks v poslovni strategiji in da se uporablja tudi kot koncept vrednotenja trajnosti, je ta koncept deležen številnih kritik. Glavna kritika se nanaša na nedovršenost koncepta in dopuščanje skritih namenov za tem konceptom, saj lahko neko podjetje oblikuje lažno sliko, ki mu omogoča, da se skrije za njo, kar pomeni, da olepša dejstva in objavi podatke, ki niso resnični. Takšen primer so energetska podjetja, za katera je znano, da so veliki onesnaževalci okolja, v svojih oglaševalskih kampanjah pa informirajo potrošnika o okolju prijaznejših gorivih, pri čemer gre za trditve, ki niso resnične (Martin & Schouten, 2012, str. 22).

Slika 1: Trojna bilanca



Vir: P. Heffernan, How to grow your own tripple bottom line marketers, 2015.

1.5.2 Osnovni koraki oblikovanja trajnostne trženjske strategije

Martin in Schouten (2012, str. 23) sta trajnostno trženjsko strategijo opredelila kot strategijo, ki izvira iz vizije podjetja, ki je osnovana na poslanstvu in sistemu podjetja, ki odraža ambiciozne cilje za trženje in za trajnost. Osnovni koraki snovanja trajnostne trženjske strategije se ne razlikujejo od snovanja klasične trženjske strategije. Avtorja nanizata osnovne korake:

- opredelitev trženjskih priložnosti,
- določitev ciljnega trga in marketinške pozicije,
- načrt izvedbe marketinškega spleta, ki vključuje produktno, cenovno, distribucijsko in komunikacijsko strategijo,
- spremljanje, prilagajanje in ponovitev, če je treba.

Podjetje, ki upošteva trajnost znotraj svoje trženjske strategije, je adaptiralo trajnost tako v strateških trženjskih praksah kot v trženjskem spletu. Kumar, Rahman, Kazmi, & Goyal (2012, str. 487) poudarjajo, da je proces integracije trajnosti v trženjsko strategijo precej zahteven, saj morajo zadostiti potrošnikovim zahtevam. Pri trajnostnem trženju ne gre

samo za dodano vrednost, ki jo daje podjetje potrošniku, ampak mora z njim vzpostaviti dolgoročen odnos, ki koristi podjetju, družbi in naravi.

1.5.3 Zasnova trajnostnega trženja po Belzu

Belz (2006, str. 142) si snovanje trajnostne trženjske strategije predstavlja v obliki modela, ki ga sestavlja šest korakov (slika 2).

Slika 2: Zasnova trajnostnega trženja po Belzu



Povzeto in prirejeno po F.-M. Belz, Marketing in the 21st century, 2006, str. 140.

V prvem koraku mora podjetje analizirati družbene in ekološke težave, ki se nanašajo na izdelke ali storitve. V tem koraku je pomembno, da imamo celostno sliko življenjskega cikla proizvoda. V drugem koraku je na vrsti analiza potrošnikovega vedenja, ki pokriva raven nakupa, uporabe kupljenega izdelka oziroma storitve in tudi vedenja po tem, ko uporabi proizvod oziroma preneha uporabljati določeno storitev. Sledijo normativni temelji trajnosti, ki so lahko načela ali smernice o trajnosti na korporativnem področju, namen katerega je grajenje zaupanja tako znotraj kot izven podjetja. V četrtem koraku, ki ga poimenuje strateški trženjski marketing, si mora podjetje postaviti dve ključni vprašanji, ki se nanašata na ciljanje in pozicioniranje. Pri pozicioniranju gre za proces oblikovanj podobe podjetja in njihove ponudbe z mislijo na ciljne skupine potrošnikov in na ta način pridobi z njihove strani vrednost. Zadnji korak pri oblikovanju trajnostnega trženja je transformacijsko trajnostno trženje, ki zajema sodelovanje podjetij v javnih in političnih procesih sprememb za preoblikovanje obstoječih institucij v trajnostne.

Celoten model je zastavljen zelo idealistično, predvsem zadnja točka, saj se je že zgodilo, da se je pojavilo podjetje, ki je dejavno sodelovalo pri spreminjanju obstoječega institucionalnega okvirja v dobro trajnosti, a se je izkazalo, da se za navidezno dobronamernostjo skrivajo interesi po dobičku.

1.5.4 Devet organizacijskih teorij vključevanja trajnosti v trženjsko strategijo in poslovne prakse

Avtorji članka *Toward a »theoretical toolbox« for sustainability research in marketing* ponujajo raziskovalcu »priročnik«, v katerem razložijo devet organizacijskih teorij, ki nudijo tako kot teorija deležnikov⁴ osnovo za boljše razumevanje različnih načinov vključevanja trajnosti v trženjsko strategijo in druge poslovnih prakse (Connelly, Ketchen, & Slater, 2011, str. 86–96) (tabela 1).

Nabor devetih teorij so avtorji ponudili raziskovalcem v namen, da začnejo združevati več teoretičnih perspektiv in da na ta način odkrijejo bogate in kompleksne načine pojasnjevanja vedenja organizacij v zvezi s trajnostnimi poslovnimi praksami. Npr. raziskavo podjetja, v katerem zaznamo kombinacijo teorije zgornje ravni in agencijske teorije, lahko pojasnimo na način: agencijska teorija pomaga identificirati strukture in pobude, ki usklajujejo interese menedžerjev in trajnostno mislečih podjetnikov. Če dodamo v formulo še teorijo zgornje ravni, nam pomaga razumeti, kako bodo te strukture in pobude vplivale na različne tipe menedžerjev. Razjasni tudi tendence in preference menedžerjev glede na trajnostne prakse in pomaga razumeti njihove interese in kako se le-ti skladajo z različnimi tipi podjetnikov.

Glede na navedene opise teorije in opise dejavnosti podjetja Mlekarna Celeia v poglavjih, ki sledijo, je le-to najbližje teoriji podjetja, ki temelji na sredstvih, ki jih ima na voljo (lokalna dobava mleka, najnovejša tehnologija, ki proizvede kakovostne izdelke itd.), kar mu daje konkurenčno prednost, vendar mora paziti, kako s temi sredstvi ravna, in vzdrževati trajnostni razvoj v prihodnosti.

⁴ Teorija deležnikov je snovana na podlogi splošno-sistemske teorije. Vsa živa bitja (sistemi) vplivajo in so pod vplivom drugih sistemov. Za organizacijo je zelo pomembna ugotovitev, kdo so subjekti vplivanja. Omenjeni subjekti so deležniki, ki vplivajo na delovanje organizacije oziroma delovanje organizacije vpliva na njih. Deležniki predstavljajo zmogljivost organizacije, njihova vrednost pa je odvisna od obnašanja organizacije. Model deležnikov je tako imenovan interaktivni model, v katerem so združene vse interesne skupine in podjetje. Phillips trdi, da je teorija deležnikov v bistvu teorija managementa in etika. Vsaka teorija managementa vsebuje moralno sestavino. Zaradi tega se teorija deležnikov bistveno razlikuje od drugih teorij, saj eksplicitno poudarja moralo in vrednote, ki so osrednji del te teorije (Phillips, 2003, str. 65).

Tabela 1: 9 organizacijskih teorij vključevanja trajnosti v trženjsko strategijo in poslovne prakse

Teoretični vidik	Ključna predpostavka	Ključni vidik trajnostnega razvoja
Teorija transakcijskih stroškov (angl. <i>Transaction cost economics</i>)	Podjetja se odločijo glede na končne ekonomske stroške posamezne dejavnosti, s katerimi dejavnostmi se bodo ukvarjala.	Podjetja bodo uporabila trajnostni razvoj, če je le-to smiselno tudi z ekonomskega vidika.
		Tehnologije in procesi razvoja, ki zmanjšajo stroške implementacije trajnostnih iniciativ, bodo odigrali ključno vlogo pri odločitvi podjetja za tovrstne dejavnosti.
Agencijska teorija (angl. <i>Agency theory</i>)	Menedžerji (agenti) in delničarji (predstojniki) imajo različne interese, zato morajo delničarji nadzorovati agente, da ti delujejo v skladu z njihovimi interesi.	Nekateri predstojniki imajo trajnostne interese (npr. skrb za okolje), ki so v nasprotju z interesi menedžerjev.
		Spet drugi predstojniki imajo lahko le kratkoročne interese, zato se morajo menedžerji zavedati potencialnega oportunitizma predstojnikov.
Institucijska teorija (angl. <i>Institutional theory</i>)	Da bi lahko preživele, si morajo organizacije prislužiti legitimnost s tem, da se prilagodijo institucionalnim pritiskom okolja.	Podjetja si lahko izboljšajo možnost preživetja in rasti s tem, da se zavedajo in prilagajajo razvijajočim se trendom v panogi in spreminjajočim politikam trajnostnega razvoja.
Organizacijska ekologija (angl. <i>Organizational ecology</i>)	Organizacije nastanejo, se razvijajo in umrejo kot posledica sprememb v okolju.	Nastale bodo nove organizacije in organizacijske oblike, ki so primerne za koncept trojne bilance.
		Organizacije, ki ne prilagodijo svojih procesov trajnostnemu razvoju, so lahko izključene iz populacije.
Teorija odvisnosti sredstev/virov (angl. <i>Resource dependence theory</i>)	Organizacije so omejene s strani zunanjih odnosov, zato menedžerji poskušajo zmanjšati moč, ki jo imajo drugi nad njimi, in povečati njihovo lastno moč nad drugimi.	Zmožnost podjetja, da izpelje trajnostne dejavnosti, je lahko omejena, če je le-ta odvisna od drugih. Okolje ima omejena sredstva, zato se morajo podjetja naučiti strpnosti in zaupanja, če želijo so-obstajati v času.
Vidik podjetja, ki temelji na sredstvih (angl. <i>resource-based view of firm</i>)	Osnova za trajnostno konkurenčno prednost je v sredstvih in kako podjetje strukturira, povezuje in uporabi ta sredstva.	Trajnostne dejavnosti lahko podjetju dajo konkurenčno prednost.
		Sredstva podjetja so omejena, zato mora podjetje pretehtati, kako lahko vzdržuje ali obnavlja trajnostni razvoj v prihodnosti.
Teorija zgornjega nivoja (angl. <i>Upper echelons theory</i>)	Rezultati podjetja povečini nastanejo iz odločitev, ki jih sprejme dominantna koalicija in so zato odvisni od vplivov kognitivnih temeljev in vrednot te skupine ljudi.	Odločitve o trajnostnem razvoju temeljijo na preteklih dejavnostih in vodstvenem ozadju.
		Raznoliko vodstvo je lahko bolj ustvarjalno in proaktivno pri odločitvah o trajnostnem razvoju.
Teorija družbene mreže (angl. <i>Social network theory</i>)	Rezultati podjetja so v veliki meri odvisni od družbene mreže, v katero sta vpeti podjetje in njegovo vodstvo.	Širjenje trajnostnih dejavnosti poteka preko mreže medsebojno povezanih podjetij.
		Podjetja, ki so na strateškem stičišču in pridobivajo informacije iz različnih podjetij, imajo enkratno možnost učenja o trajnostnem razvoju in zmanjšanja tveganja implementacije tovrstnih dejavnosti.
Signalizacijska teorija (angl. <i>Signaling theory</i>)	Podjetja uporabljajo drage znake, da sporočajo glavne značilnosti in namene tistim, ki želijo vedeti te informacije.	Tako vlagatelji kot potrošniki imajo težavo vedeti, katera podjetja so zares predana trajnostnemu razvoju, zato morajo podjetja velikokrat uporabiti drage trajnostne iniciative, da zmanjšajo informacijsko asimetrijo.

Vir: B. L. Connelly et al., *Toward a "theoretical toolbox" for sustainability research in marketing*, 2011, str. 88).

1.6 Trženjski splet znotraj trajnostnega trženja

V procesu lansiranja novega izdelka ali storitve je pomembno, da podjetje razmišlja o celotnem učinku in na ta način upošteva učinke družbe in okolja od materiala, proizvodnje, distribucije, potrošnje do stopnje, ko je proizvod zavržen (Charter, Peattie, Ottoman, & Polonsky, 2002, str. 21–26):

- **proizvod:** izdelki in storitve naj bi bili zasnovani na način, da pripomorejo k trajnostnemu vedenju potrošnikov in vpeljevanju potrošne zakonodaje. Takšen primer je lahko podjetje, ki mora sodelovati z določenimi deležniki, kar naj bi vplivalo na lažji vnos sprememb v potrošniški sistem. Charter et al. (2002, str. 22) opredelijo lastnosti, ki bi jih moral imeti trajnostni izdelek ali storitev: niso zdravju škodljivi, izdelani z namenom zadovoljevanja pristnih človeških potreb in so zeleni skozi celoten življenjski cikel. Avtorji navajajo tudi številne zaželenosti izdelkov, ki služijo kot namig, kako pripraviti ekološko čim bolj všečen in privlačen izdelek. Na tem mestu bi poudarila embalaranje kot eno od najvidnejših lastnosti izdelka, ki je visoko na seznamu potrošnikovih skrbi, ki se nanašajo na varovanje okolja;
- **cena:** je nemalokrat razlog, da se podjetje izogiba vpeljevanju trajnostnih dejavnosti v svoje poslovanje, saj le-te v nekaterih primerih s cenovnega vidika ogrožajo njegovo konkurenčnost. Stroške je možno znižati s pomočjo inovacij in optimiziranja učinkovitosti. Na tem mestu pa je treba poudariti, da tudi omenjeni načini izboljšav predstavljajo na kratek rok strošek, kar je lahko ovira za podjetje, ki ne razmišlja dolgoročno. Charter et al. (2002, str. 23) so poudarili kar nekaj raziskav, katerih rezultati so pokazali, da so potrošniki pripravljeni plačati več za trajnostne izdelke in storitve. Vendar je treba opozoriti, da prihaja s strani podjetij občasno tudi do prevelikih interesov po dobičku in na račun navidezne »prestižne podobe« postavijo »premium« ceno;
- **tržne poti:** so zelo pomemben del trajnostnega trženjskega spleta, saj vplivajo tako posredno kot neposredno na okolje. Tržne poti se ne nanašajo samo na lociranost izdelka, kjer ga potrošnik lahko kupi, ampak tudi na to, na kakšen način izdelki potujejo v podjetju. Posledično se vse več podjetij odloča za lokalizirano proizvodnjo in z njo za sisteme distribucije. Ta sprememba ne vpliva ugodno samo na okolje, ampak niža tudi stroške. Na tem mestu se lahko spet vprašamo, katera dodana vrednost pretehta, ko se podjetje odloča za bolj trajnosten način distribucije. Premik k bolj trajnostni praksi je lahko v tem primeru samo posledica stroškovne politike podjetja, ki jo ponuja potrošniku kot dodano vrednost, ki jim omogoča, da postavi izdelku višjo ceno;
- **trženjsko komuniciranje:** integriran komunikacijski pristop je pomemben tako pri klasičnem trženjskem komuniciranju kot pri trajnostnem trženjskem komuniciranju. Gre za poseben pristop tako za podjetje kot za izdelek. Trditve, ki jih komunicira podjetje deležnikom in potrošnikom, morajo biti konsistentne in preverjene;

- **ljudje:** vpeljava nove strategije v podjetje ima veliko večje možnosti za uspeh, če bo v proces odločanja vpleta zaposlene, ki so odgovorni za izvajanje načrtovanih sprememb. Pomembno je tudi, da osebje na vseh ravneh sprejema nove projekte, ki so jim jasno predstavljeni. Omenjeni procesi morajo biti določeni skladno z natančno strategijo internega komuniciranja, ki vključuje tudi številne delavnice in podobne dejavnosti. Le-te povzročijo podjetju dodaten strošek, ki mu na kratek rok zmanjšajo konkurenčnost.

1.7 Učinki trajnostnega trženja, ki ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja

Trajnostna trženjska strategija ima veliko pozitivnih učinkov, ki ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja (Baker & Sinkula, 2005, str. 269–271):

- **zmanjševanje stroškov proizvodnje:** eden izmed glavnih pozitivnih učinkov, ki ustvarjajo konkurenčno prednost, je nižanje stroškov proizvodnje. Proizvodnja, ki vključuje trajnostne procese, bo znižala stroške na račun zmanjševanja odpadkov, zmanjševanja uporabe nerazgradljivih materialov in varčevanja pri elektriki;
- **krepitev podobe in zvestobe blagovni znamki:** trajnostni izdelki na različne načine prispevajo k ohranjanju okolja. Raziskave so pokazale, da takšni izdelki razvijajo poseben odnos s potrošniki, ki je na spiritualni ravni in si krepijo zvestobo. Posledično naj bi zvestoba vplivala na ta izdelek, da postane manj cenovno občutljiv, kar pomeni, da tudi, če bo le-ta pozicioniran kot premium izdelek z visoko ceno, ga bo potrošnik kupil. Trajnostni izdelki naj bi imeli nižji padec prodaje v času ekonomske krize, saj potrošniki še vedno iščejo izdelke s pozitivnimi učinki na njihovo zdravje. Poleg zvestobe naj bi se krepila tudi podoba blagovne znamke in podjetja v celoti. Takšno podjetje lahko pridobi potrošnike, ki pred tem niso uporabljali njihovih izdelkov. Poseben odnos, ki se zgradi med trajnostnim izdelkom in potrošnikom, naj bi vplival na to, da si ti izdelki pridobijo najvišji priklic in s tem pridobijo pri priklicu, kar jim lahko služi kot edinstvena prodajna priložnost v primerjavi s konkurenti na trgu;
- **prijetno delovno okolje:** rezultati raziskav so pokazali, da podjetja, ki temeljijo na trajnostnem razvoju in trženju, nudijo prijaznejše in bolj zdravo delovno okolje kot podjetja, ki temeljijo na bolj tradicionalnih in rigidnih poslovnih modelih. Pri involviranju trajnostnega trženja gre za celovit postopek, ki združuje vse funkcije poslovanja. Strategija trajnostnega trženja želi zgraditi boljše odnose med zaposlenimi, zato zahteva njihovo sodelovanje in vključuje najrazličnejše oddelke znotraj podjetja. Kot posledica vključenosti zaposlenih pri izvajanju trajnostnih dejavnosti pride do komuniciranja med različnimi akterji in večjega razumevanja dejavnosti različnih oddelkov znotraj podjetja.

Glede na našete pozitivne učinke trajnostne trženjske strategije je podjetju, ki na trgu predstavi inovativen trajnostni izdelek ali storitev, uspeh skoraj zagotovljen, saj bo z njim

privabil potrošnike in jih odvrnil od že obstoječih izdelkov ali storitev na trgu. Rezultat trajnostne trženjske strategije je situacija, v kateri pridobijo vsi deležniki organizacije, saj gre pri vpeljevanju trajnostne trženjske strategije v podjetje za transparenten proces, ki združuje znanje, zmogljivosti in sredstva vseh vpletenih. Posledično bo takšno podjetje povečalo zadovoljstvo potrošnika, saj mu bo lahko ponudilo visoko kakovosten izdelek po razumni ceni (Baker & Sinkula, 2005, str. 272).

1.8 Prihodnost trajnostne trženjske strategije

Cilj trajnostne trženjske strategije je doseči konkurenčno prednost, ki omogoča podjetju, da se pozicionira na trgu kot drugačno in zaželeno (Obermiller et al., 2008, str. 22). Treba je poudariti, da ni lahko oblikovati takšne vrste strategije, saj se podjetja soočajo s številnimi ovirami. Kot primer lahko navedemo razkorak med načelom trajnostnega razvoja, ki zagovarja ohranitev sredstev, torej, da se jih porabi manj, medtem ko imamo na drugi strani načelo trženja, ki pravi prodati več, kar pomeni večjo proizvodnjo in posledično večjo porabo sredstev (Obermiller et al., 2008, str. 22). Treba je najti ravnotežje med obema, kar pomeni, da mora biti strategija oblikovana na način, da ustvarja dobiček in hkrati upošteva načela ohranjanja okolja in posledično družbe. Problem in rešitev hodita vedno z roko v roki, kajti ko nekdo najde rešitev za nastali problem, se pojavi drugi. Enako velja v primeru trajnostne trženjske strategije, kajti ko nekdo najde rešitev za določen okoljski ali družbeni problem, ki je iz ekonomskega vidika dobičkonosen, se pojavi nov sklop težav in cikel se nadaljuje (Charter et al., 2002, str. 31).

Trajnost v trženjski strategiji ne ustvarja samo konkurenčne prednosti, ampak odpira vrata tudi prihrankom in inovacijam. Dejstvo je, da podjetje ne more zdržati na trgu dolgoročno, če ni resnično trajnostno. Na trgu se namreč družbe z omejeno odgovornostjo, ki se trudijo v svojo trženjsko strategijo vključiti trajnost, vendar prodajajo izdelke ali storitve, ki niso trajnostni.

V prihodnosti je cilj (Kumar et al., 2012, str. 487) trajnostne trženjske strategije osredotočiti se na segmentacijo, ciljanje potrošnikov s pomočjo trajnostnih meril, ki bodo osnova za oblikovanje trajnostnega trženjskega spleta, ki bo vključeval boljše izdelke in storitve, boljše cene, boljšo distribucijo in boljšo promocijo. Leavenworth (2016) poudari kot enega izmed pomembnih trajnostnih meril v prihodnosti transparentnost v povezavi s kredibilnostjo podjetja, ki jo bo lahko podjetje potrdilo s pomočjo različnih certifikatov, ki dokazujejo, da izdelek ali storitev zadostuje določenim standardom. Trajnostne prakse v prihodnosti ne bodo več narekovali posamezniki ali podjetje, ampak skupnost. Na primeru podjetja to pomeni, da pri zasledovanju svojih trajnostnih ciljev vključi svoje partnerje, dobavitelje itd. (McDonagh & Prothero, 2014, str. 1203).

2 EMPIRIČNA RAZISKAVA TRAJNOSTNEGA TRŽENJA V PODJETJU MLEKARNA CELEIA

2.1 Namen in cilji raziskave

Iz raziskav, ki sem jih navedla v teoretičnem delu, lahko sklepamo, da so bili med učinki trajnostnih dejavnosti in trajnostnega trženja poudarjeni med drugim tudi krepitev podobe in zvestobe blagovni znamki, diferenciacija od konkurence, pridobitev nove ciljne skupine potrošnikov – ekološko ozaveščenih potrošnikov itd. Omenjeni učinki večajo konkurenčnost podjetja. Preverila sem jih na primeru podjetja Mlekarna Celeia.

Empirični del raziskave sem izvedla s pomočjo uporabe orodja BrandPuls, ki omogoča prikaz moči blagovne znamke skozi različne marketinško-vedenjske kazalnike, ki so pridobljeni s pomočjo poglobljenega anketnega vprašalnika. Upoštevani so vedenjski in čustveni vidiki potrošnika do blagovne znamke. Vedenjski vidik se nanaša na realiziran odnos potrošnika do blagovne znamke, kot so nakup, uporaba itd., čustven vidik pa se nanaša na intenzivnost zaznavanja blagovne znamke, ki je v potrošnikovi zavesti (npr. podoba, prepoznavnost itd.). Posamezni parametri prikazujejo deleže ljudi z določeno afiniteto do blagovne znamke oziroma odražajo potrošnikov odnos do blagovne znamke.

Za namen raziskovalnega dela sem se osredotočila na 3 kazalnike: zvestobo (angl. *loyalty* – potrošniki kategorije, ki so zvesti blagovni znamki. Zvestoba je zasnova na podlagi uporabe blagovne znamke, pomembnosti blagovne znamke pri nakupu, ocene podobe in odnosa do konkurenčnih blagovnih znamk), uporabo (angl. *usage* – potrošniki kategorije, ki so v zadnjem času uporabili blagovno znamko) in percepcijo oziroma podobo (angl. *brand image* – povprečna ocena splošnega vtisa o blagovni znamki, ki je začetni kazalnik percepcije blagovne znamke, anketiranci so posamezne blagovne znamke ocenjevali od 1 do 10, pri čemer pomeni 1 najslabšo oceno, 10 pa najboljšo oceno).

Analizirala sem 4 izdelčne kategorije blagovne znamke Zelene Doline: jogurte (anketiranec je imel na voljo poimenovanje jogurti Zelene Doline in jogurti LCA), mleko (Zelene Doline), sire (siri Zelene doline in sir Šmarški rog) in mlečne namaze (Zelene doline). Kakšne so zvestoba, uporaba in podoba blagovne znamke Zelene doline, sem preverila na splošni ciljni skupini 10–75 let in ciljni skupini, ki je ekološko ozaveščena.

Anketni vprašalnik je izpolnilo za bazo 2014 1070 anketirancev v starostni skupini 10–75 let, za bazo 2015 1010 anketirancev v starostni skupini 10–75 let in za bazo 2016 1038 anketirancev v starostni skupini 10–75 let. Anketiranci so sestavljali reprezentativen vzorec Republike Slovenije po spolu, starosti, izobrazbi, zaposlitvenem statusu, dohodku in velikosti naselja.

V drugem sklopu empiričnega dela sem povzela del raziskave, ki jo je izvedlo podjetje Aragon, v kateri je spremljalo zaznavanje lastnosti blagovnih znamk mlečnih izdelkov znotraj kategorij jogurti in poltrdi siri v obdobju od leta 2013 do leta 2015. S pomočjo že opravljene raziskave sem lahko preverila, v kolikšni meri se izdelki Zelene Doline diferencirajo od konkurence na podlagi lastnosti, kot so npr. brez konzervansov, iz slovenskega mleka itd. Zanimalo me je predvsem, ali potrošniki pri blagovni znamki Zelene Doline cenijo in posledično tudi boljše ocenijo lastnosti, vezane na trajnostne elemente, kot so brez gensko spremenjenih organizmov, brez konzervansov, iz slovenskega mleka itd., v primerjavi s konkurenco, kar pomeni tudi znak diferenciacije blagovne znamke Zelene Doline od konkurence.

Raziskava je bila izvedena z metodo spletne ankete na vzorcu 1128 posameznikov (994 uporabnikov jogurtov in 1042 uporabnikov sirov) decembra 2015. Znotraj kategorije jogurtov sem glede na rezultate raziskave primerjala neprobiotične jogurte Zelene Doline (Mlekarna Celeia) in Mu (Ljubljanske mlekarne), probiotične jogurte LCA (Mlekarna Celeia), Ego (Ljubljanske mlekarne) in Activia (Danone), znotraj kategorije poltrdih sirov pa sem primerjala Zelene doline (Mlekarna Celeia), Mu in Jošt (Ljubljanske mlekarne) in Bohinjski sir (Bohinjska sirarna).

Zaznavanje lastnosti blagovnih znamk je bilo merjeno na podlagi analize conjoint. Vsak uporabnik je ocenil znamke, ki jih uživa, in sicer na podlagi lastnosti: brez gensko spremenjenih organizmov, brez aditivov in konzervansov, iz slovenskega mleka, primerni za diete, ugodno vplivajo na prebavo, primerne cene, zdravi, zaupam znamki, kakovostna znamka, slovenska znamka, pomagajo krepiti naravno odpornost in probiotičnost.

Namen magistrskega dela je bil predvsem ugotoviti, katere so konkurenčne prednosti, ki si jih lahko podjetje zagotovi s pomočjo uporabe trajnostnih praks in trajnostnega trženja. Odločila sem se, da jih raziščem na primeru podjetja Mlekarna Celeia, ki je lep primer vključitve trajnostnih dejavnosti tako v poslovne prakse kot trženje.

Glavni cilji raziskave so:

- ugotoviti, ali je zaznan trend rasti uporabe in zvestobe blagovni znamki Zelene Doline s strani splošne populacije in s strani ekološko ozaveščenih potrošnikov;
- ugotoviti, ali potrošniki zaznajo trajnostne lastnosti pri izdelkih blagovne znamke Zelene Doline in jo zaradi teh lastnosti zaznavajo boljše kot konkurenčne blagovne znamke.

Pri raziskovanem delu sem izhajala iz predpostavk, ki sem jih oblikovala po pregledu literature v teoretičnem delu magistrskega dela. Poudarila sem naslednje predpostavke:

- izdelkom Zelene doline rasteta zvestoba in uporaba;

- število ekoloških ozaveščenih potrošnikov raste z vidika uporabe in zvestobe izdelkom Zelene Doline;
- potrošniki zaznajo trajnostne lastnosti izdelkov Zelene Doline in jih posledično boljše zaznavajo kot konkurenčne blagovne znamke.

2.2 Raziskovalne hipoteze

V tem poglavju sem na podlagi prebrane literature in predhodnih raziskav povezala trajnostno trženje s konkurenčno prednostjo in razvila glavno tezo, ki jo bom preverila s tremi raziskovalnimi hipotezami. Glavna teza magistrskega dela se glasi: »Učinki trajnostnega trženja in trajnostne umerjenosti ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja Mlekarna Celeia d.o.o.«. Hipoteze so razvite na osnovi predhodne literature in so predstavljene v nadaljevanju.

Trajnostno trženje ter trajnostni razvoj in krepitev zvestobe blagovni znamki.

Trajnostni izdelki na različne načine prispevajo k ohranjanju okolja. Raziskave so pokazale, da takšni izdelki razvijajo poseben odnos s potrošniki, ki je na spiritualni ravni, in si krepijo zvestobo. Posledično naj bi zvestoba vplivala na ta izdelek, da postane manj cenovno občutljiv, kar pomeni, da tudi, če bo le-ta pozicioniran kot prestižni izdelek z visoko ceno, bi ga potrošnik kupil. Trajnostni izdelki naj bi imeli nižji padec prodaje v času ekonomske krize, saj potrošniki še vedno iščejo izdelke s pozitivnimi učinki na njihovo zdravje. Poleg zvestobe naj bi se krepila tudi podoba blagovne znamke in podjetja v celoti. Takšno podjetje lahko pridobi potrošnike, ki pred tem niso uporabljali njihovih izdelkov. Poseben odnos, ki se zgradi med trajnostnim izdelkom in potrošnikom, naj bi vplival na to, da si ti izdelki pridobijo najvišjo pozicijo in s tem pridobijo priklíc, kar jim lahko služi kot edinstvena prodajna priložnost v primerjavi s konkurenti na trgu (Baker & Sinkula, 2005, str. 269). Podjetje Mlekarna Celeia svoje izdelke trži pod blagovno znamko Zelene doline. Za potrebe raziskave bom analizirala omenjeno blagovno znamko v primerjavi s konkurenti.

H1: Pojava trajnostno trženje in trajnostna naravnost sta povezana z zvestobo in podobo blagovne znamke Zelene doline.

Trajnostno trženje in novi segment potrošnikov. Podjetje, ki je med svojim poslovanjem začelo razvijati izdelke, ki temeljijo na trajnostnem trženju in trajnostni naravnosti, ima potencial, da poleg obstoječe ciljne skupine potrošnikov pridobi nove, ki prej niso uporabljali njihovih izdelkov. V tem primeru govorimo o segmentu potrošnikov, ki jim je pomembno, da so izdelki zdravi, naravni (s čim manj dodatki), etični, omogočajo dobro počutje itd.

H2: Blagovna znamka Zelene Doline je s pomočjo izdelkov, ki temeljijo na trajnostnem trženju in trajnostni naravnosti, pridobila novi segment potrošnikov, ki so ekološko ozaveščeni.

Sledljivost kot element trajnostnega trženja ter trajnostne usmerjenosti in konkurenčnost. Razvoj živil se spopada z izzivom skladnosti z načeli trajnostnega razvoja. Glavni izziv za industrijo je zdrav in varen izdelek. Osnovna ukrepa za zmanjševanje nevarnosti, ki se navezujeta na uživanje hrane, sta identifikacija potencialnih tveganj in sistem obvladovanja kritičnih točk. Sistem mora funkcionirati na vseh stopnjah procesa. Nacionalni inštitut za javno zdravje je v zborniku Higienska stališča za higieno živil za zaposlene v namenjena delavcem v živilski industriji 2. stopnja (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2015, str. 60–61) je sledljivost opredelil kot enega od trajnostnih elementov, ki omogočajo transparentnost na način registracije vseh dogodkov od pridelave do prodaje, ki lahko nakaže, od kod določeni izdelek oziroma določena surovina izhaja. Omenjeni element transparentnosti pri ekološko ozaveščenem potrošniku poveča zaupanje v izdelek in omogoča podjetju močno konkurenčno prednost.

H3: Sledljivost je eden od elementov trajnostnega trženja in trajnostne naravnosti, ki omogočajo podjetju Mlekarna Celeia diferenciacijo kot eno od oblik konkurenčnosti.

2.3 Predstavitev podjetja Mlekarna Celeia

2.3.1 Zgodovina

Mlekarna Celeia d.o.o. se lahko pohvali z več kot polstoletno tradicijo, ki ima proizvodnjo, specializirano za proizvodnjo raznovrstnih fermentiranih izdelkov, kot so jogurti, smetane itd., poltrdih sirov, masla, sirnih ter mlečnih namazov, skute in konzumnega mleka. Njeni začetki segajo v medvojno obdobje v obliki polnilnice mleka, katere proizvodni prostori so bili locirani v središču mesta Celja. Leta 1962 so se preselili v večje proizvodne prostore v Medlogu pri Celju, kjer so predelali 20.000 litrov mleka dnevno. Na omenjeni lokaciji so večkrat posodobili polnilnico in nadgradili zmogljivost. Leta 1979 se je mlekarni pridružila sirarna Šmarje. Mlekarna je potrebovala večje prostore, ki so jih zgradili leta 1984 v Arji vasi pri Petrovčah, leta 1996 pa se je iz ekonomičnih vidikov preselila v Arjo vas tudi šmarska sirarna, ki so jo prav tako posodobili in avtomatizirali. Mlekarna Celeia je tako postala največji avtomatiziran proizvajalec poltrdih sirov v Sloveniji (Mlekarna Celeia, d.o.o., 2015b).

Na začetku devetdesetih let se je družbeno podjetje preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo Hmezd Celeia, mlekarstvo, sirarstvo in čebelarstvo, oktobra 1995 pa se je preimenovalo v Mlekarna Celeia, mlekarstvo in sirarstvo d.o.o., ta naziv ima podjetje še danes (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b.).

Današnja Mlekarna Celeia je sodobna mlekarne s tehnologijo, ki je okolju prijazna in izvaja proizvodni program, ki zasleduje svetovne trende v okviru ponudbe zdravih in vseh mlečnih izdelkov. Mleko odkupujejo od 17 kmetijskih zadrug, ki spadajo pod lastno odkupno področje. Vse mleko je predelano na zdrav in okolju ter živalim prijazen način. Poudariti je treba, da so večinski lastniki mlekarne s posredništvom kmetijskih zadrug prav kmetije (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b.).

2.3.2 Vizija, poslanstvo in vrednote

Vizija podjetja Mlekarna Celeia je postati najuspešnejša mlekarne v Sloveniji, ohraniti vodilno pozicijo slovenskega ponudnika tako na našem trgu kot na trgu Jugovzhodne Evrope. Njeno poslanstvo so kakovostni in sveži mlečni izdelki iz naravnega slovenskega mleka, ki temeljijo na tradiciji in inovativnosti ter skrbijo za zdravje in dobro počutje (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b.).

Kakovost, skrb za okolje, varnost živil in zdravo ter varno delovno okolje so vrednote tega podjetja že vrsto let. Konec koncev gre za največjo mlekarne, ki je v slovenski lasti in ponuja kakovostne sveže izdelke iz slovenskega mleka, ki je predelano brez gensko spremenjenih organizmov. Podjetje se zaveda, da kakovost ustvarjajo zaposleni, zato skrbijo za njihov osebni razvoj, jih usposablajo, spodbujajo k inovativnosti ter ponujajo varno in zdravo delovno okolje. Ves čas se trudijo tudi za zadovoljstvo njihovih lastnikov, ki so tudi njihovi dobavitelji. Usmerjeni so na osredotočanje na potrošnike – kupce vseh generacij, ki skrbijo za svoje zdravje in pri katerih poskušajo biti prepoznaven ponudnik izdelkov, ki jih odlikujeta kakovost in inovativnost. Ti izdelki nastopajo pod njihovo lastno blagovno znamko Zelene Doline. Njihova celotna politika ravnanja z okoljem, kakovosti, varnosti in zdravja ter varnosti živil je javna (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b.).

2.3.3 Dejavnost in izbira izdelkov

Osnovna dejavnost, ki jo izvaja podjetje Mlekarna Celeia, vključuje naslednje dejavnosti (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b.):

- odkup, zbiranje in pridelavo konzumnega mleka,
- proizvodnjo različnih fermentiranih izdelkov, kot so jogurti, napitki, kisle in sladke smetane itd.,
- izdelavo poltrdih sirov,
- proizvodnjo sirotke in masla,
- prodajo trgovskega blaga.

Bogata ponudba izdelkov se prodaja pod lastno blagovno znamko Zelene doline, katere glavna vrednota je kakovost, ki jo ves čas negujejo. Poleg lastne blagovne znamke proizvajajo tudi mlečne izdelke za trgovske blagovne znamke (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b.).

2.4 Analiza dejavnosti podjetja Mlekarna Celeia na področju trajnostnega razvoja

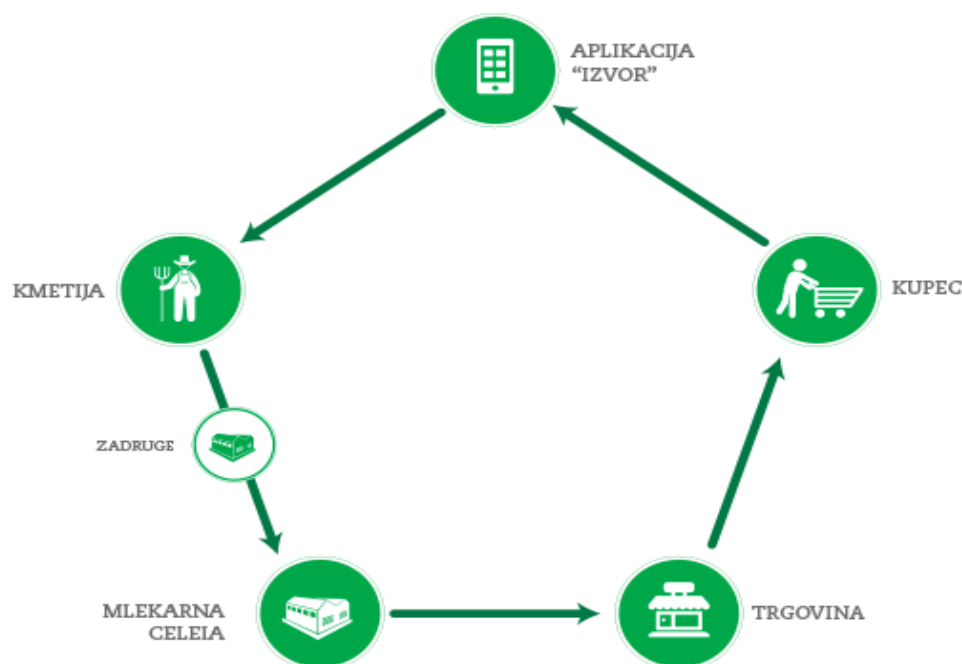
Sodelovanje s slovenskimi pridelovalci. Izdelki, ki so proizvedeni v Mlekarni Celeia, so narejeni izključno iz mleka, odkupljenega v Sloveniji. Pridelovalci mleka tako pomagajo pri razvoju slovenske mlečno-predelovalne industrije in prispevajo h kakovosti mlečnih izdelkov. Mlekarna Celeia je čez leta negovala odnose z dobavitelji, katerih mleko lahko postane surovina izdelkov Zelene doline le v primeru, če so najboljši in najbolj predani (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b).

Skrb za kakovost. Zagotavljajo, da so izdelki skladni z zahtevami zakonodaje, odjemalcev in trgov. Njihov sistem vodenja varnih živil je grajen po načelih sistema HACCP (angl. *Hazard Analysis Critical Control Point*). Sistem HACCP podjetju omogoča poslovanje na način, da zagotovi zdravstveno neoporečnost živil in preprečuje bolezni, ki se prenašajo s hrano (Setnikar, 2017). Zavedajo se, da je ohranjanje narave odgovornost in hkrati dolžnost vsakega zaposlenega, zato zagotavljajo ustrezno informiranost v prehranski verigi. So nosilci IFS (ang. *International Featured Standard*) Food standarda, katerega namen je ocenjevanje sistema varnost in kakovosti dobaviteljevih živil po enotnem pristopu. Omenjeni standard daje poseben poudarek na potrošnika in skrbi za nadzor nad sistemom proizvodnje, da le-ta zagotavlja varne in kakovostne izdelke (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b).

So prvi slovenski proizvajalec s certifikatom Pridelano/proizvedeno brez gensko spremenjenih organizmov, ki ga nosijo njihovi izdelki, oznaka »višja kakovost«, s katero so označeni siri, pa dokazuje zavezo podjetja h kakovosti in skrbi za okolje (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b).

Pri proizvodnji mlečnih izdelkov Zelene Doline igra zelo pomembno vlogo poznavanje surovega mleka in njegovega izvora: kdo je dobavitelj, od katerega je bilo mleko odkupljeno, količina odkupljenega mleka, kdaj je bilo mleko dostavljeno v mlekarno in kakšna je kakovost tega mleka. Izvor mleka spremljajo po natančno določenih kontrolnih točkah celotnega proizvodnega procesa, kar pomeni spremljanje vsakega izdelka od sprejema mleka do končnega kupca. S pomočjo zagotavljanja sledljivosti lahko ugotovimo za vsak polizdelek ali izdelek njegov izvor. Udeleženci celotne verige so prikazani na sliki 3 (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b):

Slika 3: Udeleženci verige zagotavljanja sledljivosti



Vir: Mlekarna Celeia, Poznavanje izvora mleka, b.l.

Podjetje Mlekarna Celeia lahko s pomočjo ustreznih označevalcev sledi zgodovini, uporabi in lokaciji katerega koli izdelka – potrošniku je na razpolago tudi aplikacija Mlečna cesta ali obrazec na spletni strani Mlečna cesta, kamor lahko potrošnik vpiše kodo izdelka in prepíše datum uporabnosti navedenega na izdelku ter na ta način

spozna kmetijo, ki je predelala surovo mleko, iz katere je nastal izdelek (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b).

Varovanje okolja. V podjetju Mlekarna Celeia izvajajo številnih dejavnosti, s pomočjo katerih bi ohranili naravo, o njihovi spoštljivosti do okolja dokazuje tudi mednarodni certifikat ISO 14001 (Mlekarna Celeia, d.o.o., b.l.b):

- preiščena in varčna izraba naravnih virov;
- uporaba okolju prijazne tehnologije in nenehen trud, da bi z zmanjšanjem odpadkov ter manjšo porabo vode in energije čim manj obremenjevali okolje;
- s pomočjo proaktivnega notranjega in zunanjega komuniciranja skušajo ozaveščati in razvijati ekološko zavest vseh udeleženi v poslovnem procesu.
- Uporaba okolju prijazne embalaže – lončki s kartonastim ovojem, ki:
 - imajo manjšo težo in je posledično uporabljeno do 50 % manj plastike, posledično je okolje manj obremenjeno;
 - kartonasta etiketa predstavlja 50 % celotnega lončka. Etiketa je sestavljena in cca. 90 % recikliranega papirja, ki je za okolje veliko manj obremenjujoč kot plastika;

- kartonasta etiketa je na lončku pritrjena samo na enem mestu, kar omogoča lažje ločevanje odpadkov.

Odnos do zaposlenih. Kot je navedeno v letnem poročilu Mlekarnice Celeia 2015, upoštevajo v sklopu človekovih pravic vse zakonske predpise in standarde ter delovno pravno zakonodajo. Skrbno izbirajo nove sodelavce, od katerih pričakujejo poleg znanja in veščine tudi močne delovne in etične vrednote. Omogočajo jim delo in razvoj pod optimalnimi pogoji, v zameno pa pričakujejo, da bodo težili k nenehnemu izpopolnjevanju in dosegali odličnost tako pri svojem delu kot v medsebojnih odnosih ter osebnem razvoju (Mlekarna Celeia, d.o.o., 2015b).

Zavezo odgovornega zaposlovalca so sklenili leta 2011, ko so začeli izvajati prve ukrepe, ki bi pripomogli k lažjemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. V letu 2015 so po uspešnem implementiranju 11 ukrepov in pridobljenem polnem certifikatu družini prijazno podjetje izbrali še 4 nove in prilagodili 2 že uvedena, ki jih imajo namen implementirati do leta 2018 in ta način ponovno pridobiti omenjeni polni certifikat. V letu 2015 je bil najbolj priljubljen ukrep otroški časovni bonus, ki omogoča, da starši vključijo svoje malčke v vzgojno-izobraževalni zavod, pospremijo v šolo otroke prve triade ali pospremijo na informativni dan svoje prihodnje srednješolce. Drugi priljubljeni ukrep je plačana odsotnost v namen specialističnega pregleda zaposlenega ali spremstvo na pregled ožjega družinskega člana (Mlekarna Celeia, d.o.o., 2015b).

Za dobro počutje in medsebojne odnose poskrbijo tudi v obliki športnih in kulturnih dejavnosti. Srečujejo se na vsakoletnem kolesarskem maratonu v Logarski dolini, ženskam sta omogočeni udeležba na pohodu 100 žensk na Triglav in udeležba na DM teku. Vsako leto se v velikem številu udeležijo športnih iger Sindikata kmetijstva in živilske industrije Slovenije, mlekarskega srečanja in strokovnih ekskurzij. Tradicionalno organizirajo novoletno srečanje zaposlenih, upokojenih in zunanjih sodelavcev, šoferjev in pospeševalcev prodaje. Svoje delavce opozarjajo na pomen zdrave prehrane in jim zagotavljajo kakovostno prehrano, ki je znotraj ponudbe hladnih in toplih obrokov (Mlekarna Celeia, d.o.o., 2015b).

Zavedajo se, da je za optimizacijo procesov in obvladovanje sprememb ter tveganj pri odločanju pomembno redno in odprto komuniciranje med zaposlenimi in vodstvom. V ta namen izvajajo od leta 2015 zbornice delavcev, na katerih so zaposleni s strani direktorja in članov kolegija seznanjeni z rezultati poslovanja v preteklem obdobju, načrti za tekoče leto, strategijo razvoja podjetja in drugimi aktualnimi tematikami. Zaposleni imajo ob tej priložnosti možnost postavljanja vprašanj in posredovanja predlogov. Vsak od zaposlenih ima možnost, da se kadar koli obrne na direktorja prek elektronske pošte ali se dogovori za osebni pogovor. Zaposlene redno obveščajo prek elektronske pošte »5 minut zame«, delavcem brez elektronske pošte pa so te informacije dosegljive na oglasnih tablah v podjetju (Mlekarna Celeia, d.o.o., 2015b).

S pomočjo rednega merjenja organizacijske klime in zavzetosti zaposlenih spremljajo zadovoljstvo, učinkovitost in dejavnosti zaposlenih. Zavedajo se, da dobra organizacijska klima prinese zavzeto in ustvarjalno delo in omogoča doseganje visokih ciljev (Mlekarna Celeia, d.o.o., 2015b).

Vse našteje dejavnosti so podjetju Mlekarna Celeia čez leta prenesle številne certifikate, ki so delno tudi posledica trajnostnih dejavnosti. V magistrskem delu sem jih želela poudariti tako slikovno kot opisno, saj so dokaz, da podjetje proizvaja visoko kakovostne izdelke (tabela 2).

Tabela 2: Cerfitikati podjetja Melkarna Celeia d.o.o.

Cerfitikat	Opis
	Izbrana kakovost Slovenija – zaščitni znak »izbrana kakovost« zagotavlja, da ima izdelek posebne lastnosti, da je redno nadzorovan ter da je v celoti pridelan in predelan v Sloveniji.
	IFS Standard (angl. <i>Integrated Forecast System Standard</i>)– namenjen je komuniciranju med trgovcem in proizvajalcem živil. Gre za enoten standard, namenjen ocenjevanju kakovosti in varnosti živil po poenotenem sistemu. Na ta način je potrošniku zagotovljen nadzorovan sistem proizvodnje, ki zagotavlja varne in kakovostne izdelke.
	OHSAS (angl. <i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>) 18001:2007, ISO 14001:2004 in ISO (angl. <i>International Standardisation Organization</i>) 9001:2008 – nosilci navedenih certifikatov zagotavljajo kakovostne izdelke, opremljenost in prijaznost proizvodnje, način poslovanja in odnose med zaposlenimi.
	Višja kakovost – proizvodni proces, ki je brez sicer dovoljenih konzervansov. Podeljuje ga Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije. Nosilci omenjenega nacionalnega zaščitnega znaka so siri Zelene Doline: Edamec, Trapist, Gauda, Šmarski rog, Dolinar in Dimar.
	»Pridelano/proizvedeno brez gensko spremenjenih organizmov« – s sledenjem standardu imajo možnost zagotoviti, da živali niso bile krmljene s krmom in rastlinami, ki so bile proizvedene iz gensko spremenjenih organizmov. Prav tako so dodatki v proizvodnji živil brez gensko spremenjenih organizmov. Mlekarna Celeia je prvo živilsko-predelovalno podjetje, ki je pridobilo omenjeni certifikat.
	Družini prijazno podjetje – certifikat, ki zagotavlja tako kratkoročne kot dolgoročne pozitivne učinke pri usklajevanju poslovnega in zasebnega življenja zaposlenega. Pozitivni učinki se kažejo v obliki zmanjševanja fluktuacije, bolniške odsotnosti itd. ter večanja zadovoljstva, motiviranosti in pripadnosti zaposlenih, kar prispeva k pozitivnemu ekonomskemu učinku.

se nadaljuje

Tabela 2: Cerfitikati podjetja Melkarna Celeia d.o.o. (nad.)

Cerfitikat	Opis
	Slovenska akreditacija – Celein laboratorij je certificiran s slovensko akreditacijo, saj v celoti upošteva zahteve za usposobljenost preizkuševalnih in kalibracijskih laboratorijev po ISO (angl. <i>International Standardisation Organization</i>) 17025:2005. Akreditacija je znak visokega zaupanja v rezultate in kakovost izvedenih analiz.

Vir podatkov: Mlekarna Celeia, d.o.o., Certifikati, b.l.a.

2.5 Analiza komunikacije blagovne znamke Zelene Doline

Za poglavje, v katerem bom naredila vpogled v naravo komunikacije blagovne znamke Zelene Doline, sem se odločila, ker je to podjetje leta 2009 doletel kar 8-odstotni padec celotne vrednosti prodaje, ki je kljub zametkom recesije ni mogel nihče predvideti. Za lažje razumevanje poslovnega modela v slovenski mlekarški industriji je treba pojasniti, kot je bilo že omenjeno, da so lastniki podjetja Mlekarnice Celeia kmetje preko kmetijskih zadrug. Njihov prvi cilj je odkupiti celotne količine mleka po najvišji možni ceni, šele drugi cilj je dobiček. Gre za zelo občutljivo dejavnost, saj 60 % vseh stroškov predstavlja odkup mleka, marže pa so nizke. Posledično je vrednostna prodaja tista, ki vpliva na poslovni rezultat (Slovenska oglaševalska zbornica, 2015).

Zaradi omenjenega padca vrednostne prodaje leta 2009 so se odločili za vizualno in komunikacijsko prenovu blagovne znamke Zelene Doline, ki jo bom v nadaljevanju opisala po letih in komunikacijskih sklopih, saj je lep primer, kako so poudarili vse svoje prednosti in lastnosti, po katerih se razlikujejo od konkurence in del katerih so tudi trajnostni elementi, kot so npr. poudarek certifikatov »Višja kakovost« in »Brez gensko spremenjenih organizmov«, slovenskost/lokalnost itd. (Slovenska oglaševalska zbornica, 2015).

Osnova za komunikacijsko strategijo so bile potrošnikove potrebe po jasnem in enostavnem sporočilu, domačih/slovenskih in naravnih izdelkih, ki jim z vidika kakovosti bolj zaupajo, so vedno bolj ozaveščeni o vplivu prehrabnih dodatkov na zdravje, vračajo se k naravi in se vračajo k tradicionalnim vrednotam, bolj zaupajo domačim blagovnim znamkam in zahtevajo najboljše razmerje med kakovostjo in ceno (Slovenska oglaševalska zbornica, 2015).

Identiteta blagovne znamke Zelene Doline je bila grajena v smeri, da na ravni krovne blagovne znamke potrošniki prepoznajo funkcionalne prednosti, kot sta pristen okus in kakovostne sestavine, ter da zaznajo čustvene prednosti, kot so narava, neizumetničenost, slovenskost itd. V osnovi blagovna znamka Zelene doline temelji na tradiciji in izviranosti, ki ju dopolnjuje sodobna tehnologija. Zaradi vsega omenjenega se je kot izhodišče krovne

komunikacije oblikoval slogan »Naprej k naravi«, ki predstavlja premik od že znanega izraza »Nazaj k naravi« v smeri bolj sodobnega in naprednega, prepletenega z naravo (Slovenska oglaševalska zbornica, 2015).

Kronološko so skupaj s prenovo blagovne znamke Zelene Doline komunikacijske dejavnosti sledile na naslednji način (Slovenska oglaševalska zbornica, 2015):

2010/2011 – prenova izdelkov Zelene doline. Prenova več kot 200 različnih embalaž in izdelkov. Prepoznavnost nove embalaže so komunicirali z izpeljanko »Narava ima novo podobo«. Komunikacijska cilja sta bili povečanje prepoznavnosti blagovne znamke Zelene doline in poudarjanje kakovosti, ugodnega vpliva na zdravje in lokalnosti/slovenskosti.

2011 – izboljšanje prepoznavnosti izdelčnih linij. Po borbi zadrževanja neprobiotičnih jogurtov na policah trgovcev so bili na vrsti probiotični jogurti, ki so jih predstavili s sloganom »Redkokdo lahko naredi toliko dobrega hkrati« in jih na ta način pozicionirali kot zdrave za kosti in urejeno prebavo ter brez umetnih sladil.

2012 – certifikat Brez gensko spremenjenih organizmov. Blagovna znamka je bila pionir na področju lansiranja prvega slovenskega certifikata Brez gensko spremenjenih organizmov v živilski industriji, ki je konkreten dokaz mlečnih izdelkov, da temeljijo na naravnosti. Interes za tematiko brez gensko spremenjenih organizmov so sprožili z gverilsko zgodbo o strašilu Strašku, ki je zaradi porušenega ekosistema izgubil službo na poljih. Slogan kampanje se je glasil »Na zdravje«. V letu 2012 so Zelene Doline praznovale 25-obljetnico. V času njenega trajanja je bilo v 25-ih dneh 25 izdelkov na voljo po 25 % nižji ceni. Odločili so se tudi za donacijo v vrednosti 25.000 evrov za otroke v stiski, ki so pod okriljem projekta Botrstvo.

2013 – zaznavanje kakovosti. Zakonodaja na področju trditev, povezanih z zdravstvom, je vplivala na spremembo komunikacije probiotičnih jogurtov. Komuniciranje neposrednega vpliva na zdravje se je preusmerilo na pojem probiotičnosti in skupaj s potrošniki so začeli, kaj je bistvo notranjega ravnovesja – odgovor se je skrival v probiotičnih jogurtih Zelene Doline.

Komunikacija sirov Zelene Doline je slonela na komuniciranju pristnosti, ki nosijo certifikat Višja kakovost. Pri poudarjanju omenjenega certifikata so se vrnili k izročilu predhodnih rodov, ki jih lahko potrošnik odkrije v sirih še danes.

2014 – sledljivost izdelkov. V komunikacijo so vplekli osrčje blagovne znamke Zelene Doline in potrošniku odgovorili na vprašanje, s katere kmetije prihaja mleko. Predstavili so zgodbo slovenskega kmeta, ki jo čutijo tako zaposleni v podjetju Mlekarna Celeia kot slovenski potrošnik. Vsak od nas v življenju dela, da bi za seboj pustil sled. Tako je nastal slogan »V življenju je vredno pustiti sledi«, v katerem je bila poudarjena življenjska resnica, ki so jo povezali z dobavitelji Mlekarnice Celeia, ki se trudijo skupaj s podjetjem, da

ponudijo potrošniku kar najboljše izdelke. Kot dokaz so potrošniku ponudili aplikacijo Izvor, ki omogoča sledljivost izdelkov.

Kot je razvidno iz kronološkega pregleda komunikacije blagovne znamke Zelene Doline, je podjetje vpletlo v komunikacijo kar nekaj elementov, ki so del njihovih dejavnosti na področju trajnosti, kot so naravno, slovensko, brez konzervansov itd. Omenjene komunikacijske dejavnosti so začeli uporabljati tudi konkurenti in trgovci in posledično se zgodi, da potrošniki vedno manj zaupajo trditvam, če te postanejo del vsakodnevne komunikacijske prakse. Dober izdelek potrebuje iskreno in pristno komunikacijo, kar podjetju Mlekarna Celeia po mojem mnenju dobro uspeva.

2.6 Uporaba orodja IPSOS BrandPuls

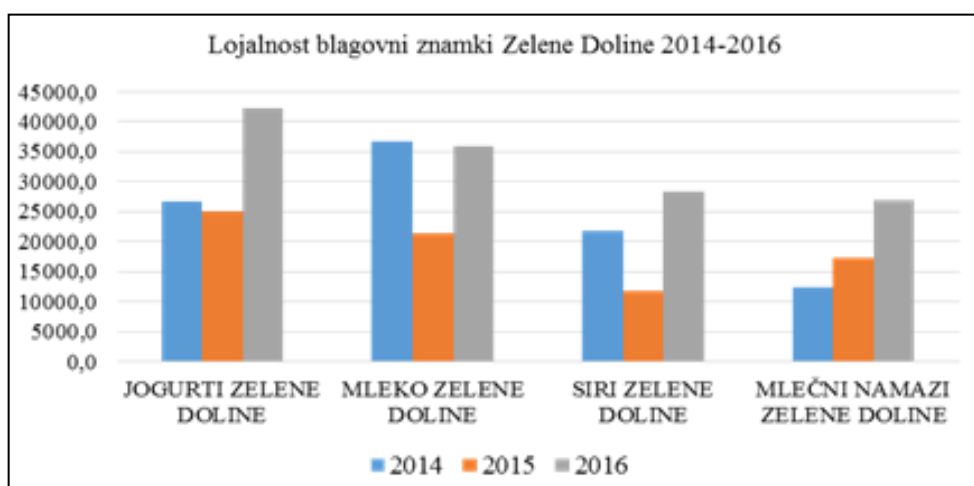
S pomočjo orodja BrandPuls sem naredila tri sklope analiz za obdobje treh let 2014–2016, ki so znotraj orodja na razpolago. V prvem sklopu sem preverila rast oziroma padec zvestobe blagovni znamki Zelene Doline za izdelčne skupine jogurti, mleko, siri in mlečni namazi v obdobju od leta 2014 do leta 2016. Podatke sem preverila na celotni populaciji starostnega razpona 15–64 (2014; reprezentativni vzorec: 1.430.468, 2015; reprezentativni vzorec: 1.430.142, 2016; reprezentativni vzorec: 1.430.620).

V vsako od izdelčnih skupin sem vključila izdelke Zelenih Dolin, ki so bili na voljo znotraj orodja. Izdelčno skupino jogurtov sestavljajo izdelki Linia (Zelene Doline), Zelene Doline in LCA, izdelčno skupino mleko sestavljajo Zelene Doline, izdelčna skupina siri je sestavljena iz LCA Zelene Doline in Šmarskega Roga, izdelčno skupino mlečni namazi pa sestavljajo Mlečni namazi (Zelene Doline).

Na sliki 3 je prikazan trend rasti oziroma padca zvestobe izdelkom Zelenih Dolin za štiri izdelčne skupine. Zvestobo orodje BrandPuls definira kot izraz za odstotek respondentov, ki najpogosteje uporabljajo določen izdelek, za katere je pomembna ta blagovna znamka, ko nakupujejo in ki ocenijo ta izdelek z najvišjo oceno od 1 do 10. Podatke sem preverila na celotni populaciji starostnega razpona 15–64 (2014; reprezentativni vzorec: 1.430.468, 2015; reprezentativni vzorec: 1.430.142, 2016; reprezentativni vzorec: 1.430.620).

Podatki so prikazani v absolutnih številkah. Kot je razvidno, je trem skupinam izdelkov (jogurti, mleko in siri) padla zvestoba v letu 2015 glede na leto prej, mlečnim namazom je v tem obdobju zvestoba rasla. V letu 2016 pa je vsem štirim izdelčnim skupinam zrasla zvestoba: jogurtom in mleku za 68 %, sirom za 141 % in mlečnim namazom za 57 %. Mlečnim izdelkom je rasla zvestoba v vseh treh letih (slika 4).

Slika 4: Zvestoba blagovni Zelene Doline 2014–2016

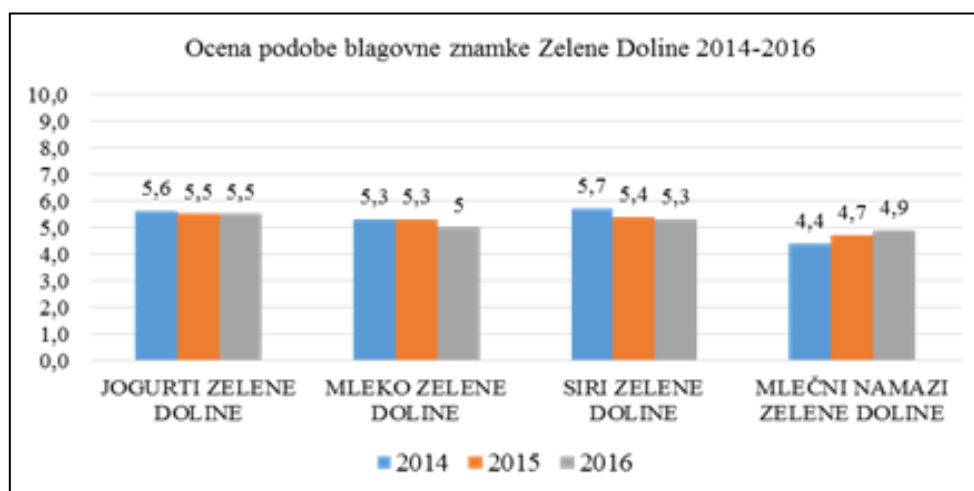


Vir: BrandPuls, obdobje 2014–2016.

V drugem sklopu sem preverila, ali se je višala oziroma nižala ocena podobe blagovne znamke Zelene Doline za že omenjene izdelčne skupine in obdobje. Podatke sem preverila na celotni populaciji starostnega razpona 15–64 (2014; reprezentativni vzorec: 1.430.468, 2015; reprezentativni vzorec: 1.430.142, 2016; reprezentativni vzorec: 1.430.620).

Anketiranci so ocenjevali posamezne blagovne znamke od 1 do 10.⁵ Spodnje ocene so povprečne ocene za posamezno izdelčno skupino in leto. Med štirimi izdelčnimi skupinami so dobili najboljše ocene jogurti Zelene Doline, ki se v obdobju od leta 2014 do leta 2016 skoraj ni spremenila. Mleku je v letu 2016 glede na leti 2014 in leti 2015 malenkost padla ocena, in sicer za 0,3 točke, sirom pa za 0,1 točke v letu 2016 glede na leto 2015. Mlečnim sirom je ocena rasla v obdobju 2014–2016 (slika 5).

Slika 5: Ocena podobe blagovne znamke Zelene Doline 2014–2016

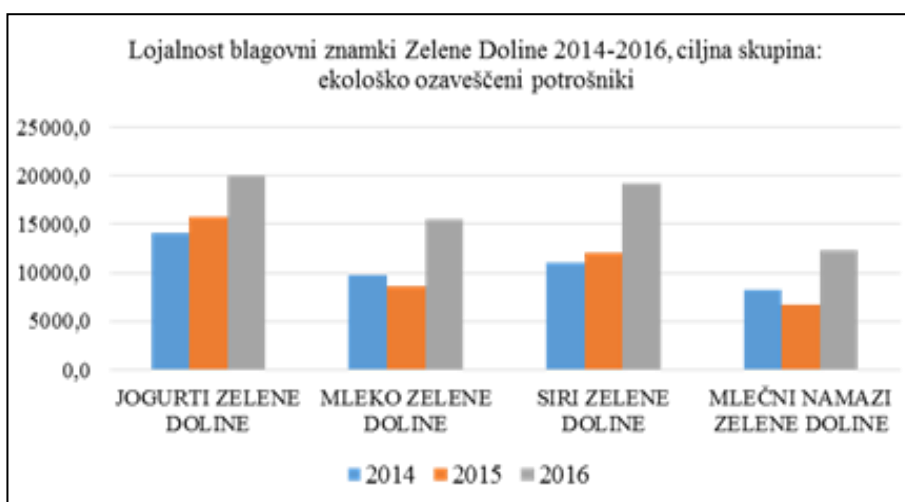


Vir: BrandPuls, obdobje 2014–2016.

V tretjem sklopu sem želela preveriti, ali sta v obdobju od leta 2014 do 2016 rasla oziroma padali yvestoba in uporaba blagovne znamke Zelene Doline znotraj ciljne skupine, ki je ekološko ozaveščena. Ciljno skupino sem definirala s tremi stališči glede prehranjevanja, in sicer se popolnoma strinjajo s trditvami: Pogosto kupujem izdelke/živila, ki imajo deklaracijo bio, lahko, nizko-kalorično ipd., Pripravljen-a sem plačati več za hrano, ki ne vsebuje dodatkov, umetnih barvil, ojačevalcev okusa ipd., in Na živilskih izdelkih berem deklaracije o sestavinah izdelka. Numerus ciljne skupine v letu 2014 je bil 256 (reprezentativni vzorec: 341.762), v letu 2015 233 (reprezentativni vzorec: 330.084) in v letu 2016 234 (reprezentativni vzorec: 322.531). Podatki na slikah 6 in 7 so prikazani v absolutnih številkah.

Slika prikazuje trend padca oziroma rasti zvestobe blagovni znamki Zelene Doline znotraj ekološko ozaveščenih potrošnikov. Pri vseh štirih izdelčnih skupinah se je število zvestih uporabnikov v letu 2016 povečalo glede na leti 2015 in 2014. V letu 2016 se je zvestoba odstotkovno najbolj povečala (glede na prejšnji leti) sirom in mleku. V letu 2015 glede na leto 2014 je na številu zvestih ekološko ozaveščenih potrošnikov malenkost izgubila izdelčna skupina mleka in namazov, pri drugih dveh je zaznan trend rasti v vseh treh letih.

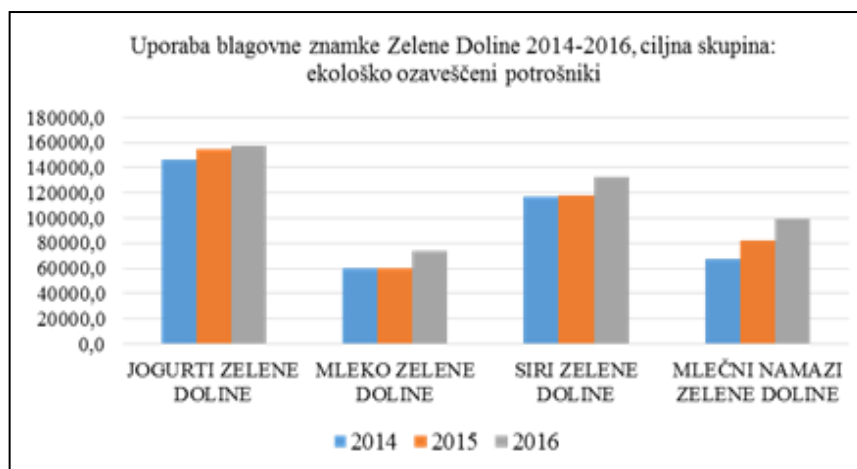
Slika 6: Zvestoba blagovni znamki Zelene Doline 2014–2016, ciljna skupina: ekološko ozaveščeni potrošniki



Vir: BrandPuls, obdobje 2014–2016.

Slika 7 prikazuje trend rasti oziroma padca uporabe blagovni znamki Zelene Doline znotraj ekološko ozaveščenih potrošnikov. Pri vseh štirih izdelčnih skupinah se je število uporabnikov v letu 2016 povečalo glede na leti 2015 in 2014. Izdelčni skupini mleko in siri sta v letu 2014 in 2015 ostali na podobni ravni števila uporabnikov, pri drugih dveh skupinah izdelkov je zaznan trend rasti uporabe izdelkov.

Slika 7: Uporaba blagovne znamke Zelene Doline 2014–2016, ciljna skupina: ekološko ozaveščeni potrošniki



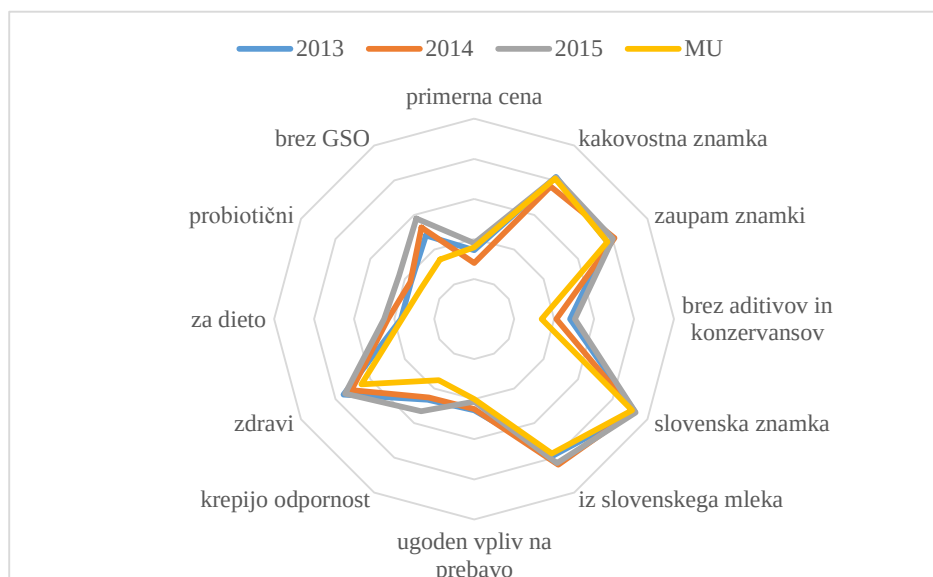
Vir: BrandPuls, obdobje 2014–2016.

2.7 Povzetek Aragonove raziskave – spremljanje blagovnih znamk Mlekarne Celeia

V drugem sklopu empiričnega dela sem želela s pomočjo grafičnih prikazov povzeti del raziskave, ki jo je izvedlo podjetje Aragon in je bila izvedena za namen spremljanja blagovnih znamk Mlekarne Celeia. Eden izmed raziskovalnih ciljev v mojem magistrskem delu je bila ugotovitev, ali potrošniki zaznavajo trajnostne lastnosti pri izdelkih blagovne znamke Zelene Doline in jo zaradi teh lastnosti zaznavajo boljše kot konkurenčne blagovne znamke. Prav zaradi omenjenega raziskovalnega cilja sem povzela del Aragonove raziskave, ki je izmeril, kako potrošniki zaznavajo blagovne znamke v primerjavi s konkurenti z vidika lastnosti, kot so brez gensko spremenjeni organizmi, brez aditivov in konzervansov, iz slovenskega mleka, primerni za diete, ugodno vplivajo na prebavo, primerne cene, zdravi, zaupam znamki, kakovostna znamka, slovenska znamka, pomagajo krepiti naravno odpornost in probiotičnost za kategoriji jogurti in poltrdi siri.

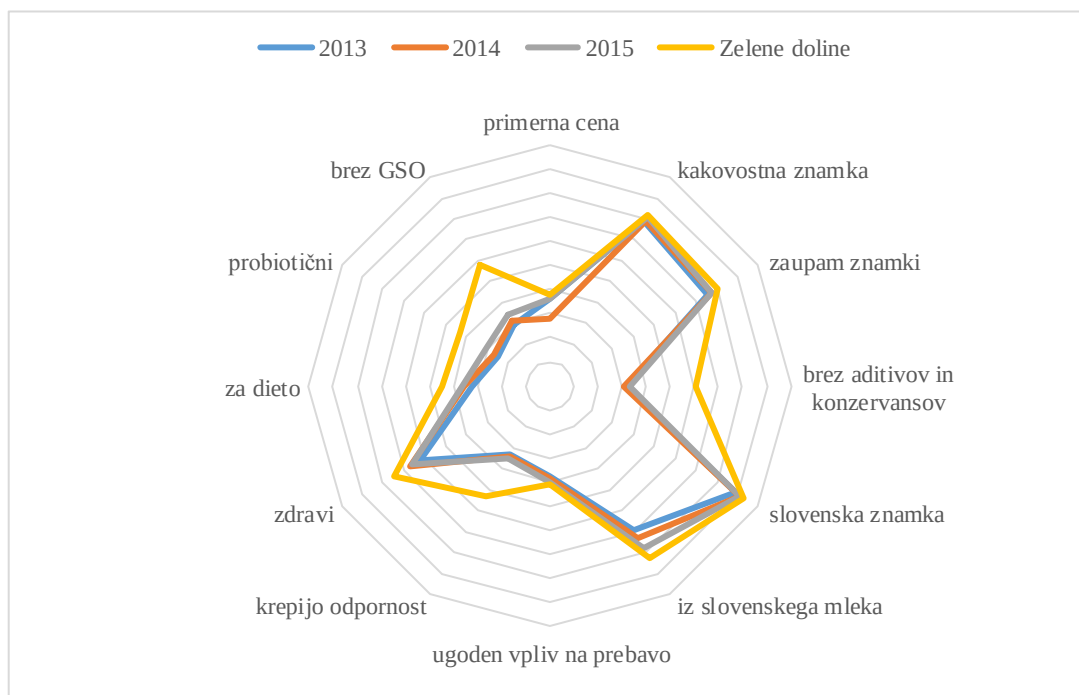
Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Zelene doline znotraj kategorije jogurti (neprobiotiki). Pri blagovni znamki Zelene Doline so v vseh treh letih (2013–2015) najbolj poudarjene lastnosti slovenska znamka, iz slovenskega mleka, kakovostna znamka in zaupam znamki. V primerjavi s konkurentom Ljubljanske mlekarne ima poleg že omenjenih lastnosti tudi boljše ocenjene lastnosti brez aditivov in konzervansov, brez gensko spremenjenih organizmov in zdravi, krepijo odpornost in probiotični (slika 8).

Slika 8: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Zelene Doline v primerjavi z blagovno znamk MU znotraj kategorije jogurti (neprobiotiki)



Vir: Mlekarna Celeia, d.o.o., Aragonova raziskava: Spremljanje blagovnih znamk Mlekarne Celeia, 2015a, str. 37.

Slika 9: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke MU v primerjavi z blagovno znamko Zelene doline znotraj kategorije jogurti (neprobiotiki)

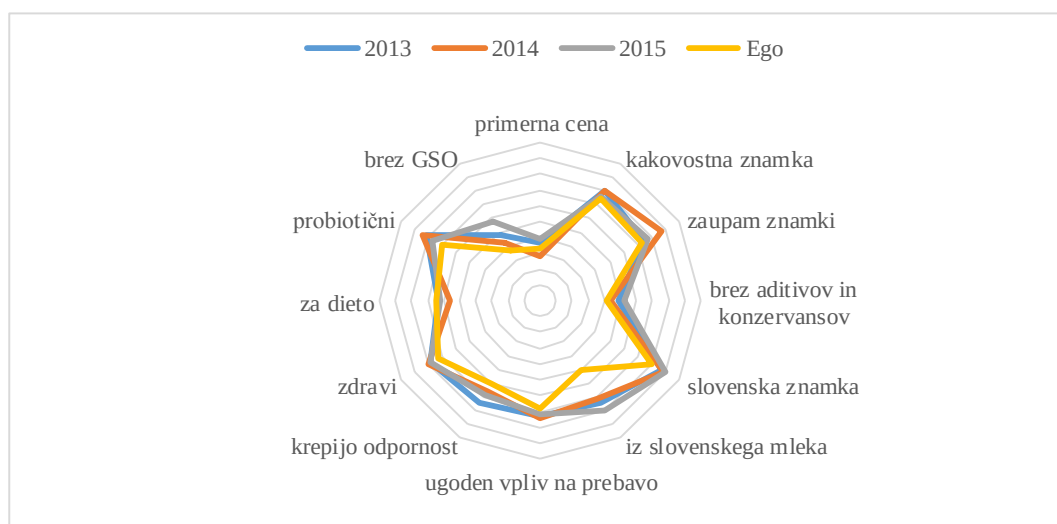


Vir: Mlekarna Celeia, d.o.o., Aragonova raziskava: Spremljanje blagovnih znamk Mlekarne Celeia, 2015a, str. 41.

Zaznavanje lastnosti blagovne znamke MU v primerjavi z blagovno znamko Zelene doline znotraj kategorije jogurti (neprobiotiki). Blagovna znamka MU nima v vseh treh letih nobene lastnosti boljše ocenjene kot blagovna znamka Zelene Doline. Približa se ji le pri lastnostih slovenska blagovna znamka, kakovostna znamka in zaupam znamki (slika 9).

Zaznavanje lastnosti blagovne znamke LCA Zelene doline v primerjavi z blagovno znamko Ego znotraj kategorije jogurti (probiotiki). Blagovna znamka LCA Zelene Doline ima v vseh treh letih vse lastnosti, razen lastnosti za diete, boljše ocenjene kot blagovna znamka Ego. Najboljše so ocenjene lastnosti slovenska znamka, probiotični, iz slovenskega mleka, kakovostna znamka, zaupam znamki in ugoden vpliv na prebavo. Veliko boljše ocenjene lastnosti kot Ego so dobili LCA-jogurti pri lastnostih kot so brez gensko spremenjenih organizmov, brez aditivov in konzervansov in iz slovenskega mleka (slika 10).

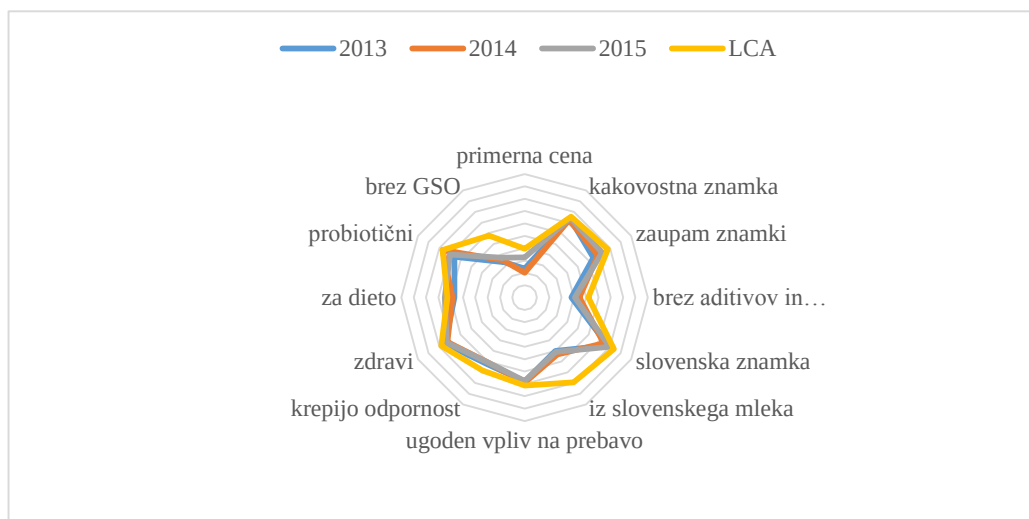
Slika 10: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke LCA Zelene Doline v primerjavi z blagovno znamko Ego znotraj kategorije jogurti (probiotiki)



Vir: Mlekarna Celeia, d.o.o., Aragonova raziskava: Spremljanje blagovnih znamk Mlekarnice Celeia, 2015a, str. 38.

Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Ego v primerjavi z blagovno znamko LCA znotraj kategorije jogurti (probiotiki). Jogurti Ego niso dosegli pri nobeni lastnosti boljše ocene v primerjavi s probiotiki LCA. V letu 2015 so dobili boljšo oceno le pri lastnosti za diete. LCA-jogurtom se pri ocenah približa le lastnost kakovostna znamka (slika 11).

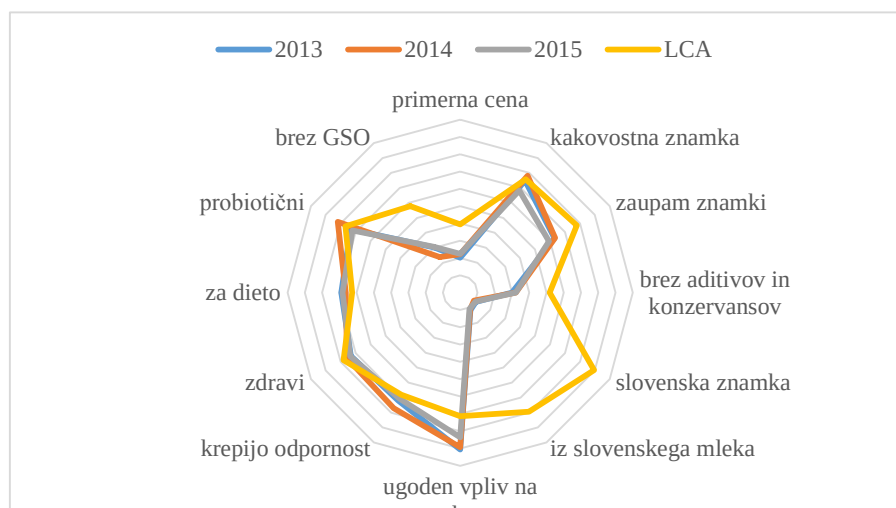
Slika 11: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Ego v primerjavi z LCA znotraj kategorije jogurti (probiotiki)



Vir: Mlekarna Celeia, d.o.o., Aragonova raziskava: Spremljanje blagovnih znamk Mlekarne Celeia, 2015a, str. 42.

Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Activia v primerjavi z blagovno znamko LCA Zelene doline znotraj kategorije jogurti (probiotiki). Jogurti Activia imajo v primerjavi s probiotiki LCA boljše ocenjene lastnosti za diete, ugoden vpliv na prebavo in krepijo odpornost (slik 12).

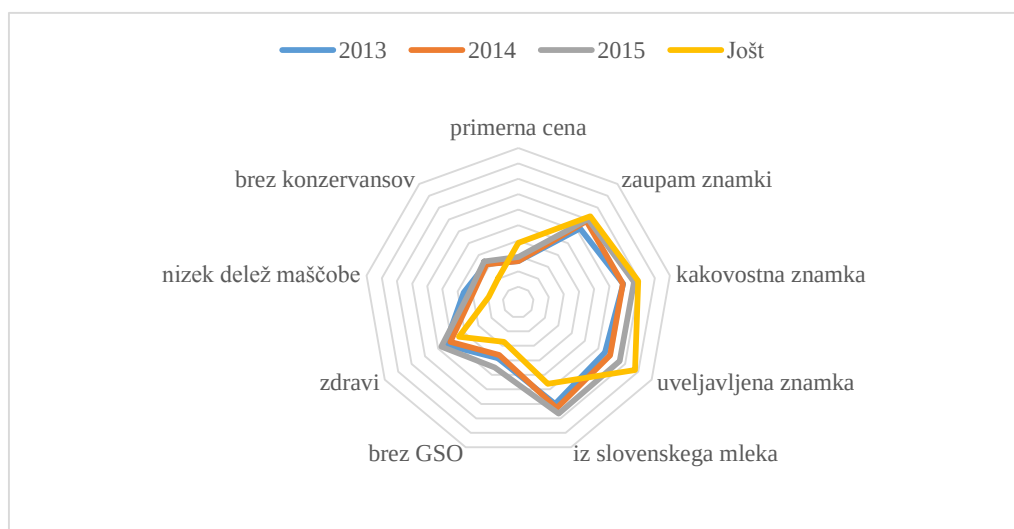
Slika 12: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Activia v primerjavi z LCA znotraj kategorije jogurti (probiotiki)



Vir: Mlekarna Celeia, d.o.o., Aragonova raziskava: Spremljanje blagovnih znamk Mlekarne Celeia, 2015a, str. 43.

Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Zelene doline v primerjavo z blagovno znamko Jošt znotraj kategorije siri. Siri Zelene Doline so v primerjavi s siri Jošt Ljubljanske mlekarne percipirani kot bolj zdravi, z nizkim deležem maščobe, brez konzervansov, iz slovenskega mleka in brez gensko spremenjenih organizmov. Po oceni lastnosti se Joštu približa zaznavanje lastnosti o zaupanju vredni in kakovostni blagovni znamki (slika 13).

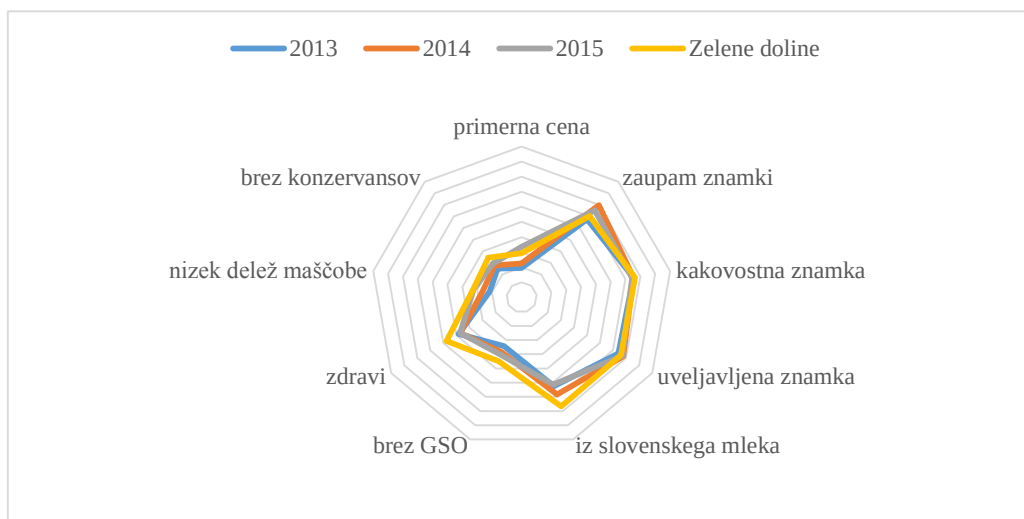
Slika 13: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Zelene Doline v primerjavi z blagovno znamko Jošt znotraj kategorije siri



Vir: Mlekarna Celeia, d.o.o., Aragonova raziskava: Spremljanje blagovnih znamk Mlekarnice Celeia, 2015a, str. 58.

Zaznavanje lastnosti blagovne znamke MU v primerjavi z blagovno znamko Zelene doline znotraj kategorije siri. Siri blagovne znamke MU Ljubljanske mlekarne so v primerjavi s siri Zelene Doline podobno percipirani kot kakovostna in uveljavljena znamka. Druge lastnosti imajo siri Zelene Doline boljše ocenjene (slika 14).

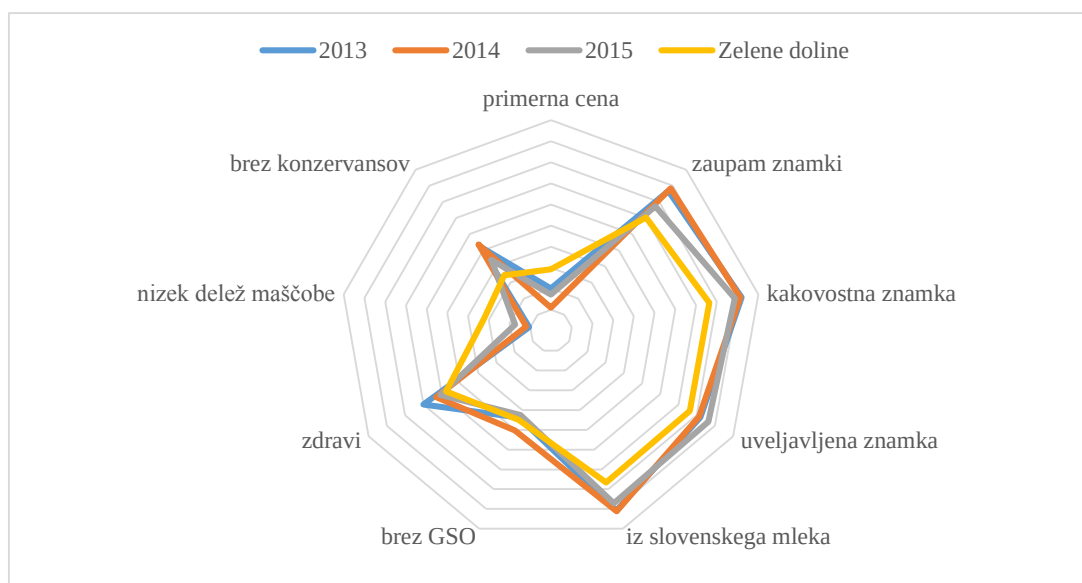
Slika 14: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke MU v primerjavi z blagovno znamko Zelene doline znotraj kategorije siri



Vir: Mlekarna Celeia, d.o.o., Aragonova raziskava: Spremljanje blagovnih znamk Mlekarne Celeia, 2015a, str. 62.

Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Bohinjski sir v primerjavi z blagovno znamko Zelene doline znotraj kategorije siri. Bohinjski sir ima v primerjavi s siri Zelene Doline boljše ocenjene vse lastnosti razen nizek delež maščobe in primerna cena (slika 15).

Slika 15: Zaznavanje lastnosti blagovne znamke Bohinjski sir v primerjavi z blagovno znamko Zelene doline znotraj kategorije siri



Vir: Mlekarna Celeia, d.o.o., Aragonova raziskava: Spremljanje blagovnih znamk Mlekarne Celeia, 2015a, str. 64.

V kategoriji jogurtov so Zelene Doline tako s probiotičnimi kot z neprobiotičnimi jogurti zelo dobro precepirane in imajo kar nekaj lastnosti boljše ocenjenih kot konkurenta Ljubljanske mlekarne in Danone. Potrošniki percipirajo jogurte Zelene Doline kot znamko brez gensko spremenjenih organizmov, brez aditivov in konzervansov, iz slovenskega mleka, kot slovensko, kakovostno in zaupanja vredno znamko.

V kategoriji sirov imajo siri Zelene Doline dobro pozicijo. Potrošniki jih zaznavajo predvsem kot izdelke brez gensko spremenjenih organizmov in konzervansov, iz slovenskega mleka in zdrave, kar je tudi komunikacijski cilj podjetja Mlekarna Celeia. Omenjene lastnosti so tudi pomemben razlikovalec od konkurenta Ljubljanske mlekarne. V primerjavi z Bohinjskim sirom zaostajajo v večini lastnosti. Slednji ciljajo določeno populacijo, saj ima geografsko poreklo in je zato preferenca zanj višja.

Raziskava mi je dala vpogled v zaznavanje lastnosti blagovnih znamk samo za kategorije jogurtov in sirov, kategorij mlečnih namazov in mleka pa raziskava ni vključila. Kljub temu lahko vidimo pri preučevanih dveh kategorijah pozitiven trend pozicioniranja blagovne znamke Zelene Doline in njene diferenciacije od konkurence v lastnostih, kot so slovensko, slovensko mleko, kakovost, brez konzervansov in brez gensko spremenjenih organizmov, kar posledično daje potrošniku občutek zaupanja v to blagovno znamko.

2.8 Analiza rezultatov

2.8.1 Rezultati preverjanja hipotez

Med svojim pisanjem magistrskega dela sem glavno tezo in dve podtezi v celoti potrdila, eno podtezo pa potrdila le delno. Prva hipoteza se nanaša na predpostavko, da sta pojava trajnostno trženje in trajnostna naravnost povezana s krepitvijo zvestobe in podobo blagovne znamke Zelene doline. Med glavne učinke trajnostnega trženja, ki ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja, sta Baker in Sinkula (2005, str. 269) navedla tudi krepitev podobe in zvestobe blagovni znamki. V svoji raziskavi sta ugotovila, da potrošniki razvijajo poseben odnos s trajnostnimi izdelki in si na ta način krepijo zvestobo z njihove strani. Poleg zvestobe naj bi se krepila tudi podoba blagovne znamke.

Predpostavko sem poskušala preveriti s pomočjo orodja BrandPuls, s katerim sem analizirala podatke na populaciji starostnega razpona 15–64, ki je zajeta v merjenje. Preverila sem, kakšen je trend zvestobe blagovni znamki Zelene Doline za štiri izdelčne skupine (jogurti, mleko, siri in mlečni namazi) in kakšna je ocena podobe omenjene blagovne znamke.

Ugotovila sem, da je najboljše rezultate dosegla izdelčna skupina mlečnih namazov, ki ji je zvestoba v vseh treh letih (2014–2016) rasla. Trem skupinam izdelkov (jogurti, mleko in siri) je zvestoba padla v letu 2015 glede na leto prej. V letu 2016 pa je vsem štirim izdelčnim skupinam zrasla zvestoba: jogurtom in mleku 68 %, sirom 141 % in mlečnim

namazom 57 %. Podatki ocen podobe blagovne znamke za obdobje 2014–2016 so pokazali, da ocena raste izdelčni skupini mlečnih izdelkov, ostale tri izdelčne skupine pa v vseh treh letih ohranjajo raven ocene. Nobena od izdelčnih skupin ni v omenjenem obdobju doživela drastičnega padca v oceni podobe blagovne znamke.

Aragonova raziskava, ki je preverjala zaznavanje lastnosti posameznih blagovnih znamk mlečnih izdelkov, je pokazala dobre rezultate izdelkom Zelene Doline z vidika lastnosti, kot so zaupanje v blagovno znamko in kakovostne blagovne znamke.

Glede na to, da se potrošniki vedno bolj ekološko ozaveščeni in iščejo trajnostne izdelke, predvidevam, da bo šel trend zvestobe izdelkom Zelene Doline s strani potrošnikov v pozitivno smer, posledično pa se bo ohranjala ocena podobe blagovne znamke. Prvo hipotezo lahko le delno potrdim, saj je kljub temu, da je vsem štirim izdelčnim skupinam v 2016 zrasla zvestoba, bil v letu 2015 glede na leto 2014 zaznan padec zvestobe pri izdelčnih skupinah jogurtov, mleka in sira. Izdelčno skupino jogurtov sestavljajo izdelki Linia (Zelene Doline), Zelene Doline in LCA, izdelčno skupino mleko sestavljajo Zelene Doline, izdelčna skupina siri je sestavljena iz LCA Zelene Doline in Šmarskega Roga, izdelčno skupino mlečni namazi pa sestavljajo Mlečni namazi (Zelene Doline). Trend večanja ocene podobe blagovne znamke je bil zaznan samo pri izdelčni skupini mlečnih namazov, ostale tri izdelčne skupine pa oceno ohranjajo.

V drugi hipotezi sem predpostavila, da je blagovna znamka Zelene Doline s pomočjo izdelkov, ki temeljijo na trajnostnem trženju in trajnostni naravnosti, pridobila novi segment potrošnikov, ki so ekološko ozaveščeni. Rezultati raziskav, ki sta jih izvedla Martin in Schouten (2012, str. 90), so pokazali, da je kar 96 % Evropejcem pomembna zaščita okolja, dvema tretjinama pa zelo pomembna. Potrošniki, ki so vedno bolj okoljsko ozaveščeni, si želijo trajnostnih izdelkov in storitev (Obermiller et al., 2008, str. 21).

Predpostavko sem preverila s pomočjo orodja BrandPuls, s katerim sem analizirala ciljno skupino ekološko ozaveščenih potrošnikov in njihovega odnosa do štirih izdelčnih skupin (jogurti, mleko, siri in mlečni namazi) blagovne znamke Zelene Doline z vidika zvestobe in uporabe le-teh. S pomočjo podatkov sem poskušala preveriti trend večanja števila teh uporabnikov, kar bi posledično dokazalo pridobitev omenjenega novega segmenta potrošnikov v obdobju 2014–2016.

Ugotovila sem, da je število zvestih ekološko ozaveščenih potrošnikov zelo naraslo v letu 2016 glede na leto prej. Trend rasti v vseh treh letih je bil zaznan za izdelčni skupini jogurtov in sirov. Z vidika uporabe izdelkov Zelene doline je zaznan trend rasti za vse štiri izdelčne skupine. Potrdim lahko drugo hipotezo, da je podjetju Mlekarna Celeia uspelo pridobiti segment ekološko ozaveščenih potrošnikov.

V tretji hipotezi predpostavljam, da je sledljivost eden od elementov trajnostnega trženja in trajnostne naravnosti, ki omogočajo podjetju Mlekarna Celeia diferenciacijo kot eno od

oblik konkurenčnosti. Nacionalni inštitut za javno zdravje (2015, str. 60–61) je v zborniku Higienška stališča za higieno živil za zaposlene namenjena delavcem v živilski industriji 2. stopnja opredelil sledljivost kot proces, ki omogoča transparentnost na način registracije vseh dogodkov od pridelave do prodaje, ki lahko nakaže, od kod določeni izdelek oziroma določena surovina izhaja. Omenjeni element transparentnosti pri ekološko ozaveščenem potrošniku poveča zaupanje v izdelek in omogoča podjetju močno konkurenčno prednost.

Omenjeno predpostavko sem poskušala preveriti tako, da sem analizirala Aragonovo raziskavo, ki je spremljala zaznavanje lastnosti blagovnih znamk mlečnih izdelkov za obdobje od leta 2013 do leta 2015. S pomočjo raziskave sem preverila, v kolikšni meri se izdelki Zelene Doline diferencirajo od konkurence na podlagi merjenih lastnosti, kot so npr. brez konzervansov, iz slovenskega mleka itd. Lastnost sledljivost sicer ni bila vključena med ocenjene lastnosti, zato sem se osredotočila na druge trajnostne lastnosti in preverila, ali potrošniki pri blagovni znamki Zelene Doline zaznajo in cenijo ter posledično tudi boljše ocenijo lastnosti, kot so brez gensko spremenjenih organizmov, brez konzervansov, iz slovenskega mleka itd. v primerjavi s konkurenco, kar je znak diferenciacije blagovne znamke Zelene Doline od konkurence.

Raziskava mi je dala vpogled v zaznavanje lastnosti blagovnih znamk samo za kategoriji jogurtov in sirov, kategorij mlečnih namazov in mleka raziskava ni vključila. Kljub temu lahko vidimo pri preučevanih dveh kategorijah pozitiven trend pozicioniranja blagovne znamke Zelene Doline in njene diferenciacije od konkurence v lastnostih, kot so slovensko, slovensko mleko, kakovost, brez konzervansov in brez gensko spremenjenih organizmov. Glede na kronološki pregled komunikacijskih dejavnosti je začelo podjetje certifikat »brez gensko spremenjenih organizmov« in »Višja kakovost« komunicirati v letu 2012/2013 in sporočilo je doseglo potrošnika, saj so rezultati Aragonove raziskave merjeni prav za to obdobje.

Glede na to, da potrošniki zaznavajo trajnostne elemente izdelkov Zelene Doline in jih cenijo, lahko sklepam, da če bi bila v raziskavo vključena lastnost sledljivost, bi bila le-ta še eden od dokazanih znakov diferenciacije od konkurence. Sledljivost je konec koncev trajnostna dejavnost, s katero je podjetje Mlekarna Celeia edino znotraj mlečne industrije v Sloveniji in tudi znotraj celotne slovenske prehranske industrije. Tretjo hipotezo lahko tako v celoti privzamem.

2.8.2 Ugotovitve

V empiričnem delu sem poskušala raziskati konkurenčne prednosti, ki si jih podjetje zagotovi s pomočjo uporabe trajnostnih praks in trajnostnega trženja. Iz raziskav, ki sem jih navedla v teoretičnem delu, lahko sklepamo, da so bili med učinki trajnostnih dejavnosti in trajnostnega trženja poudarjeni med drugim tudi krepitev podobe in zvestobe blagovni znamki, diferenciacija od konkurence in pridobitev nove ciljne skupine

potrošnikov – ekološko ozaveščenih potrošnikov. Omenjeni učinki nedvomno dokazano večajo konkurenčnost podjetja. Preverila sem jih na primeru podjetja Mlekarna Celeia.

Baker in Sinkula (2005, str. 269) sta med glavne učinke trajnostnega trženja, ki ustvarjajo konkurenčno prednost podjetja, navedla krepitev podobe in zvestobe blagovni znamki. V svoji raziskavi sta med drugim ugotovila, da trajnostni izdelki postopoma razvijejo poseben odnos s potrošniki, ki je na spiritualni ravni. To je način, da si podjetja krepijo zvestoba s strani potrošnikov. Vzporedno s postopnim grajanjem zvestobe potrošnikov naj bi se krepila tudi podoba blagovne znamke. Glede na rezultate analiz v empiričnem delu sem ugotovila, da omenjene učinke, torej povezavo med trajnostnimi izdelki ter povečano zvestobo potrošnikov in izboljšanjem percepcije potrošnikov glede blagovne znamke, delno dosegajo tudi izdelki Zelene Doline. Med njimi najboljše rezultate, z vidika zvestobe in ocene podobe blagovne znamke, dosegata izdelčni skupini mlečnih izdelkov. Pri obeh omenjenih izdelčnih skupinah sta zaznana trend rasti zvestobe za obdobje 2014–2016 in trend višanja ocene podobe blagovne znamke. Izdelčna skupina jogurtov ima najvišji delež zvestih uporabnikov in v povprečju najvišje ocene podobe blagovne znamke Zelene Doline znotraj štirih izdelčnih skupin Zelene Doline (jogurti, mleko, siri in mlečni namazi).

Rezultati raziskave, ki jo je izvedlo podjetje Nielsen (The Nielsen company, 2016), so pokazali pozitiven sentiment kupcev do trajnostnih izdelkov. Nekoliko več kot polovica (51 %) Evropejcev je pripravljena plačati več za trajnostne izdelke kot za tiste, ki niso označeni kot taki. Nadalje približno enak odstotek (52 %) Evropejcev k nakupu prepričajo lastnosti trajnostnega izdelka, kot so sveže, naravno in naravne sestavine. Tudi delež tistih evropskih potrošnikov, ki pred nakupom preverijo, ali je nameravana kupljena embalaža ekološko razgradljiva, ni zanemarljiva, in sicer znaša kar eno tretjino.

Glede na trajnostne lastnosti, ki jih imajo izdelki Zelene Doline, sem iz opravljenih analiz ugotovila, da je število zvestih ekološko ozaveščenih potrošnikov zelo naraslo v letu 2016 glede na leto prej. Konsistenten pozitiven trend rasti v vseh treh letih pa je bil zaznan za izdelčni skupini jogurtov in sirov. Z vidika uporabe izdelkov Zelene doline je zaznan trend rasti za vse štiri izdelčne skupine s strani ekološko ozaveščenih potrošnikov.

V empiričnem delu sem ugotovila tudi, da potrošniki zaznavajo trajnostne elemente izdelkov Zelene Doline in jih bolj cenijo v primerjavi s konkurenco, posledično pa lahko sklepam, da če bi bila v raziskavo vključena lastnost sledljivost, bi bila le-ta še eden od elementov, s pomočjo katerih se Mlekarna Celeia razlikuje od konkurence. Glede na to, da tako znotraj slovenske mlečne industrije kot slovenske prehranske industrije razen Mlekarnice Celeia ni podjetja, ki bi zagotavljalo sledljivost izdelkov, lahko trdim, da bi sledljivost lahko bila močan diferenciacijski dejavnik v primerjavi s konkurenco.

Področje trajnosti in trajnostnega trženja ter njegovi učinki na primeru slovenskih podjetij znotraj živilsko-predelovalne industrije je še dokaj neraziskano področje, zato sem si pomagala s tujimi raziskavami. V prihodnosti bi si želela več raziskav, ki bi merile

pozitivne učinke trajnostnih dejavnosti slovenskih podjetij, sploh znotraj prehranske industrije, in ki bi bile javno dostopne, saj bi na ta način spodbudile še več podjetij, da bi vključila v svoj poslovni model trajnostne dejavnosti in posledično ponudila potrošnikom več kakovostnih izdelkov. Slovenska podjetja bi morala na splošno več delati na promociji kakovostnih živilskih proizvodov, ustvarjati blagovne znamke in predvsem nenehno delati na dvigovanju konkurenčnosti v obliki kakovosti. Ekonomija obsega je eden od dejavnikov, ki omejuje možnost povečanja prodaje slovenskih živilskih proizvodov, zato je usmerjenost h konkurenčni kakovosti še toliko bolj pomembna. Bodo pa primeri, kot je Mlekarna Celeia, zagotovo postajali vedno pogostejši, saj trg navadno deluje tako, da konkurenca s krajšim zamikom sledi tistim z najbolj inovativnimi pristopi k proizvodnji in trženju. V prihodnje tako zagotovo lahko pričakujemo še več podjetij, ki bodo v svojem poslovanju na vseh ravneh dajali pomemben poudarek na trajnostni razvoj.

Vendar je iz opisanih raziskav jasno razvidno, da vlaganje v trajnostni razvoj omogoča ponudnikom izdelkov ustvarjanje širše podpore med končnimi odjemalci, kar tovrstnim podjetjem daje konkurenčno prednost pred drugimi igralci na trgu. Pravilno zastavljen trajnostni razvoj, ki ga podpira sistematično zastavljeno trajnostno trženje, ima torej multiplikativne pozitivne eksternalije, in sicer za vse udeležence v verigi.

Pomembno težo trajnostnim izdelkom bi v prihodnje lahko dalo intenzivnejše komuniciranje z zainteresiranimi javnostmi glede pozitivnih učinkov trajnostnih elementov v proizvodnih procesih. Namreč, kot sem opazila pri iskanju informacij za magistrsko dispozicijo, če že pride do podajanja informacij glede nekaterih raziskav, to ni podano na povprečnemu potrošniku razumljiv način. Končnemu uporabniku oziroma odjemalcu prijaznejši način podajanja informacij glede pozitivnih eksternalij trajnostnega pristopa bi vsekakor pozitivno vplival na njihovo zavedanje, s tem pa bi verjetno podpiranje trajnostnega razvoja imelo še dodaten učinek na večje povpraševanje po teh izdelkih.

SKLEP

Glavni namen magistrskega dela je bilo dokazovanje glavne hipoteze, ali so učinki trajnostnega trženja in trajnostne umerjenosti povezani z doseganjem konkurenčne prednosti podjetja Mlekarna Celeia. Med pisanjem magistrskega dela sem si kot cilj zastavila še preverjanje utemeljenosti oziroma neutemeljenosti treh podtez, in sicer:

- pojav trajnostnega trženja in trajnostna naravnost sta povezana z zvestobo in podobo blagovne znamke Zelene doline;
- blagovna znamka Zelene Doline je s pomočjo izdelkov, ki temeljijo na trajnostnem trženju in trajnostni naravnosti, pridobila novi segment potrošnikov, ki so ekološko ozaveščeni;
- sledljivost je eden od elementov trajnostnega trženja in trajnostne naravnosti, ki omogočajo podjetju Mlekarna Celeia diferenciacijo kot eno od oblik konkurenčnosti.

Kot sem že omenila v uvodnem delu naloge, je Čater (2007, str. 19) opredelil dve osnovni obliki konkurenčne prednosti, ki vplivata na to, ali bo podjetje kupca pridobilo in zadržalo, in sicer, ali mu lahko ponudi izdelek ali storitev, ki ga pri konkurentu ne more dobiti oziroma ga ne more dobiti na svoj zaželeni način, kar imenujemo konkurenčna prednost v obliki diferenciacije. Druga oblika konkurenčnosti pa se kaže na način, da določeni izdelek ali storitev ponuja tudi konkurent, ampak po višji ceni – konkurenčna prednost v obliki nižje cene. V svojem magistrskem delu sem ustvarjanje konkurenčne prednosti torej postavila kot cilj, trajnostno trženje in trajnostno politiko podjetja pa kot sredstvo za doseg omenjenega cilja.

Kot je bilo ugotovljeno v procesu potrjevanja glavne teze magistrskega dela, obe obliki konkurenčnosti lahko podjetje doseže tudi z uporabo trajnostnega trženja in trajnostne naravnosti. Ta način poslovanja prinaša številne posredne in neposredne pozitivne učinke za podjetje in njegove proizvode, ki ustvarjajo konkurenčno prednost na trgu. Na primeru podjetja Mlekarna Celeia sem se osredotočila na krepitev podobe in zvestobe blagovni znamki, diferenciacijo od konkurence in pridobitev nove ciljne skupine potrošnikov – ekološko ozaveščenih potrošnikov.

Iz opravljenih analiz se je pokazalo, da se pozitivni rezultati politike podjetja, ki se odloči za trajnostno trženje in čigar poslovni model temelji na elementih trajnostnega razvoja, neposredno odražajo v izboljššanem dojetanju potrošnikov posamezne blagovne znamke. Končni rezultat spremenjene percepcije potrošnikov glede posamezne blagovne znamke sta večja zvestoba in njena prepoznavnost. To si upam trditi kljub dejstvu, da rezultati analiz, ki sem jih opravila, omenjeno podtezo le delno potrjujejo. Kar se mi je zdel bistven podatek, pa je to, da se kaže pozitiven trend v letu 2016, in sicer v primerjavi z letom 2015.

Iz empiričnega dela magistrskega dela je razvidno, da se podjetje Mlekarna Celeia s pomočjo trajnostnih dejavnosti in trajnostnega trženja diferencira od konkurence, saj potrošniki njihove izdelke zaznavajo kot kakovostne, zdrave, iz slovenskega mleka, brez gensko spremenjenih organizmov itd. Na ta način pridobiva nov segment ekološko ozaveščenih potrošnikov, saj so podatki BrandPuls analize nakazali trend večanja uporabe in zvestobe izdelkom Zelene doline. S stališča zvestobe in podobe blagovne znamke Zelene Doline z vidika splošne ciljne skupine pa se prav tako trend kaže v pozitivno smer. Iz povedanega je nedvomno mogoče sklepati, da se trajnostna usmerjenost podjetja kaže v pridobivanju novega segmenta potrošnikov, ki bo v prihodnje nedvomno pridobival pomembnost. Podjetja, ki v svoje poslovne modele vnašajo elemente krožnega gospodarstva, katerega temeljna sestavina je trajnostni razvoj, imajo že danes odprto pot do novega segmenta potrošnikov, hkrati pa si z naslavljanjem teh potrošnikov izboljšujejo tudi položaj na trgu v prihodnje, saj bodo njihovi proizvodi na trgu že pozicionirani kot trajnostni, medtem ko bo konkurenca tovrstno pozicioniranje šele začela. Druga podteza je bila z analizami nedvomno potrjena. Prepričana pa sem, da bo v prihodnje povezava med

trajnostnim trženjem in trajnostno usmeritvijo podjetja na eni strani ter pridobivanjem novega segmenta strank že bolj izrazita.

Pri potrjevanju tretje podteze bi rada opozorila, da sem bila omejena zaradi uporabe sekundarnih podatkov saj lastnost sledljivost ni bila vključena v raziskavo. Glede na to, da so potrošniki zelo dobro ocenili pri blagovni znamki Zelene Doline lastnosti kot so iz slovenskega mleka, brez GSO, slovenska znamka itd. sem sklepala, da če bi bila v raziskavo vključena tudi lastnost sledljivost, bi bila tudi ta pozitivno zaznana. Tako je bila potrjena tudi tretja podteza. Z vidika Mlekarne Celeia v primerjavi s konkurenti na trgu predstavlja sledljivost eno izmed dolgoročnih oblik konkurenčnosti.

Namen magistrskega dela je bil raziskati učinke trajnostnega trženja in trajnostne umerjenosti, povezane z doseganjem konkurenčne prednosti, in sicer na primeru podjetja Mlekarna Celeia. Z opravljenimi analizami in ustreznim apliciranjem relevantne teorije je bil namen magistrskega dela v celoti dosežen. Magistrsko delo tako na enem mestu zajema teoretične pristope k trajnostnemu trženju in splošni trajnostni usmerjenosti, ki jih preko različnih analiz povezuje s konkretnim poslovnim primerom iz prakse. Na primeru Mlekarne Celeia je bilo po mojem mnenju ugotovljeno, da ima trajnostno trženje dejansko osnovo v trajnostni usmeritvi podjetja.

V prihodnosti bi si želela še več dobrih zgodb, ki bi jih lahko slovenska podjetja komunicirala potrošnikom s pomočjo kakovostnih trajnostnih izdelkov, seveda ob predpostavki, da ima trajnostno trženje realno osnovo v trajnostnih proizvodih oziroma v splošni usmerjenosti podjetja. Verjamem tudi, da postajajo potrošniki vse bolj ozaveščeni na področju trajnosti v prehrani, sploh kar se tiče transparentnosti v proizvodnem procesu in bodo znali ceniti kakovostne izdelke ter bodo zanje pripravljeni tudi več plačati. Na ta način bi spodbudili tudi manjša podjetja, da dobijo svoj prostor na konkurenčnem prehrabnem trgu.

Povečano povpraševanje po trajnostno usmerjenem poslovanju podjetij je posledica splošnega dojemanja ljudi sveta, ki nas obdaja. V medijih je veliko govora o krožnem gospodarstvu kot o generičnem pojmu za poslovne modele podjetij, ki so primarno usmerjeni v trajnostni razvoj. Dodatno na percepcijo ljudi glede nakupa in uporabe dobrin vplivajo tudi načela t. i. delitvene ekonomije. Deljenje premoženja in nepremičnin ter s tem njihova bolj ekonomična uporaba, krožno gospodarstvo, ki ima poudarek na večkratni uporabi surovin tekom njihove življenjske dobe, in poudarek na trajnostnem razvoju in rabi, po mojem mnenju ustvarjajo nov razred potrošnikov. Po vsej verjetnosti bo ta razred potrošnikov vedno bolj rasel, zato se mi zdi poslovna odločitev Mlekarne Celeia dolgoročno poslovno zelo vzdržna.

Pomembnost ustvarjanja konkurenčne prednosti, kar Mlekarna Celeia dosega s svojo trajnostno usmeritvijo, je še posebej pomembna v času, ko konkurenca na trgu postaja vedno močnejša. Tako trajnostni razvoj po vsej verjetnosti kmalu ne bo več le ena od možnosti iskanja novih konkurenčnih prednosti pred tekmeci, pač pa bo to nujna poslovna odločitev, s ciljem dolgoročnega obstoja na trgu.

Pomembno vlogo pri igranju vedno večje vloge trajnostne usmeritve podjetja bo igral pretok informacij od podjetij k potrošnikom. Želela bi si, da bi bile raziskave, ki objektivno kažejo pozitivne učinke trajnostnega razvoja in trajnostnega trženja posameznih blagovnih znamk, javno dostopne. Tako bi se na trgu začela pozitivna konkurenca, od katere bi imeli koristi vsi deležniki – potrošniki, podjetja, država in okolje.

LITERATURA IN VIRI

1. Antonides, G., & van Raaij, W. F. (1998). *Consumer behaviour: a European perspective*. Chichester: Wiley.
2. Baker, W., & Sinkula, J. (2005). Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share. *Journal of the academy of marketing science*, 33(4), 269–272.
3. Bartmess, A., & Cerny, K. (1993). Building competitive advantage through a global network of capabilities. *California management review*, 35(2), 78–103.
4. Belz, F. M., & Peattie, K. (2009). *Sustainability marketing: a global perspective*. West Sussex: John Wiley&Sons.
5. Belz, F. M., & Schmidt-Riediger, B. (2010). Marketing strategies in the age of sustainable development: Evidence from the food industry. *Business strategy and the environment*, 19(7), 401–416.
6. Belz, F.-M. (2006). Marketing in the 21st century. *Business strategy and the environment*, 15(3), 139–144.
7. Bremšek, S. (2003). *Od ekološke zavesti do ekološko odgovornega vedenja porabnikov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Charter, M., Peattie, K., Ottoman, J., & Polonsky, M. J. (2002). *Marketing and sustainability*. United Kingdom: Centre for business relationships, accountability, sustainability and society.
9. Connelly, B. L. Ketchen, D. J. & Slater, S. F. (2011). Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of marketing science*, 39(1), 86–100.
10. Čater, T. (2007). Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnost podjetja. *Naše gospodarstvo*, 53(1-2), 18–27.
11. Forster, A. (2013). Sustainability: best practice in the food industry. *Journal of undergraduate research*, XVI, 1–9.
12. Fraj, E., & Martinez, E. (2007). Ecological consumer behaviour: an empirical analysis. *International journal of consumer studies*, 31(1), 26–33.
13. Gardyn, R. (2003, 1. oktober). ECO-friend or foe? *AdAge*. Najdeno 1. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://adage.com/article/american-demographics/eco-friend-foe/44868/>
14. Heffernan, P. (2015, 4. maj). How to grow your own tripple bottom line marketers. *Change Conversations*. Najdeno 11. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://www.marketing-partners.com/conversations2/how-to-grow-your-own-triple-bottom-line-marketers>
15. Jančič, Z., & Žabkar, V. (2013). *Oglaševanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Kirn, A. (2003). Ekološka/okoljska zavest Slovencev na pragu tretjega tisočletja. *Teorija in praksa*, 40(1), 17–36.

17. Kos, D. (2004). Tri ravni trajnostnega razvoja. V Z. Mlinar (ur.), *Demokratizacija, profesionalizacija in odpiranje v svet* (str. 332–339). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education.
19. Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436–3445.
20. Kumar, M., Rahman, Z., Kazmi, A. A., & Goyal, P. (2012). Evolution of sustainability as marketing strategy: begining of new era. *Procedia – social and behavioral sciences*, 37, 482–489.
21. Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. *Journal of management*, 18(1), 77–91.
22. Lafferty, B. A. (2002). Sustainable marketing: managerial-ecological issues. *Organization & environment*, 15(4), 506–507.
23. Leavenworth, J. (2016). 4 sustainability trends to watch out for in 2017. *UTZ*. Najdeno 13. septembra 2017 na spletnem naslovu <https://utz.org/better-business-hub/marketing-sustainable-products/4-sustainability-trends-watch-2017/>
24. Lee, S., Geum, Y., Lee, H., & Park, Y. (2012). Dynamic and multidimensional measurement of product-service system (PSS) sustainability: a triple bottom line (TBL)-based system dynamics approach. *Journal of cleaner production*, 32(9), 173–182.
25. Martin, D., & Schouten, J. (2012). *Sustainable marketing*. New Jersey: Pearson education.
26. McAulay, L., Russell, G., & Sims, J. (1997). Tacit knowledge for competitive advantage. *Management accounting London*, 75(11), 36–38.
27. McDonagh, P., & Prothero, A. (2014). Sustainability marketing research: past, present and future. *Journal of marketing management*, 30(11-12), 1186–1219.
28. Mello, J. (2014, 10. september). Micro marketing vs macro marketing – understanding the differences. *Product2Market*. Najdeno 1. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://product2market.walkme.com/micro-marketing-vs-macro-marketing-understanding-differences/>
29. Mlekarna Celeia, d.o.o. (2015a). *Aragonova raziskava: Spremljanje blagovnih znamk Mlekarna Celeia* (interno gradivo). Arja vas: Mlekarna Celeia, d.o.o.
30. Mlekarna Celeia, d.o.o. (2015b). *Letno poročilo podjetja Mlekarna Celeia, d.o.o.* Arja vas: Mlekarna Celeia, d.o.o.
31. Mlekarna Celeia, d.o.o. (b.l.a). *Certifikati*. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu <http://zelenedoline.si/o-mlekarni-celeia/certifikati>
32. Mlekarna Celeia, d.o.o. (b.l.b). *O Mlekarni Celeia*. Najdeno 4. marca 2016 na spletnem naslovu <http://zelenedoline.si/o-mlekarni-celeia>
33. Mlekarna Celeia. (b.l.). *Poznavanje izvora mleka*. Najdeno 16. oktobra 2017 na spletnem naslovu http://www.mlecnacesta.si/izvor_mleka

34. Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., & Wang, R. (2005). Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European journal of marketing*, 39(9-10), 1049–1052.
35. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2015). *Higienska stališča za higieno živil za zaposlene namenjena delavcem v živilski dejavnosti 2. stopnja*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/datoteke/higienska_stalisca_za_higieno_zivil_namenjena_delavcem_v_zivilski_dejavnosti_2._stopnja_2014_verzija_2.pdf
36. Nickels, W. G., & Wood, M. B. (1997). *Marketing: relationships, quality, value*. New York: Worth Publishers.
37. Obermiller, C., Burke, C., & Atwood, A. (2008). Sustainable business as marketing strategy. *Innovative marketing*, 4(3), 20–27.
38. Pandya, A., & Cronin, R. (2006, 31. januar). Exploiting natural resources: growth, instability and conflict in the middle east and Asia. *Stimson*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.stimson.org/content/exploiting-natural-resources-growth-instability-and-conflict-middle-east-and-asia>
39. Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
40. Plut, D. (2009). *Planet in Slovenija pred izzivi globalizacije in sonaravnega razvoja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
41. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
42. Setnikar, N. (2017, 6. avgust). Sistem HACCP v trgovini in gostinstvu. *Mladi podjetnik*. Najdeno 31. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/sistem-haccp-v-trgovinski-in-gostinski-dejavnosti>
43. Slovenska oglaševalska zbornica. (2015). *Zbornik finalistov Effie 2014*. Najdeno 2. julija 2017 na spletnem naslovu http://effie.si/wp-content/uploads/2016/09/Effie-2014_ZBORNIK_splet.pdf
44. The Nielsen company. (2016). *The sustainability imperative: consumer expectation & how to grow with sustainability*. New York: The Nielsen company.
45. Thierstein, A., & Walser, M. (2007). An evaluation framework of quality management of projects for regional sustainable development. V U. Schubert & E. Störmer (ur.), *Sustainable development in Europe: concepts, evolution and applications* (str. 125–142). Cheltenham: E. Elgar.
46. Tuškej, M. (2015). *Brez frendov ni brendov*. Ljubljana: Medijski partner.
47. World commission on environment and development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.