

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Jelen

**Trajnostni marketing kot sodobna alternativa poslovnega razmišljanja: Primerjalna
študija primerov Nestlé S. A. in Mlekarn Celeia, d. o. o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sandra Jelen

Mentor: Izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**Trajnostni marketing kot sodobna alternativa poslovnega razmišljanja: Primerjalna
študija primerov Nestlé S. A. in Mlekarn Celeia, d. o. o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

ZAHVALA: Diplomsko delo v celoti posvečam moji Mami in očimu, ki sta me vsa leta spodbujala pri študiju in me opominjala, da je znanje ena izmed najpomembnejših človekovih vrednot. Posebej bi se rada zahvalila tudi dr. Zlatku Jančiču, za njegovo pomoč in vztrajnost pri mentorstvu.

Trajnostni marketing kot sodobna alternativa poslovnega razmišljanja: Primerjalna študija primerov Nestlé S. A. in Mlekarn Celeia, d. o. o.

Pojem trajnostnega marketinga se med tujimi in domačimi teoretiki in praktiki pojavlja že kar nekaj časa. Neuspeh zelenega marketinga, ki je vodil v razvoj trajnostnega marketinga, je dokazal, da tudi ideje, ki se zdijo za človeštvo zelo pomembne, niso varne pred propadom, še posebej, če v praksi temeljijo na šibki osnovi. Ker velik del potrošnikov še vedno zahteva trajnost kot lastnost izdelkov, so nekatera podjetja vzpostavljajo trajnosti in trajnostnega marketinga vzela resno. Vseeno pa se znova pojavljajo dvomi in namigovanja k sebičnosti teh poskusov, ki omogočajo bilijonske prihranke. Po pregledu trajnostnih marketinških aktivnosti v prehranbnem gigantu Nestlé, in največjih mlekarnah, ki so še v slovenski lasti, Mlekarnah Celeia, se primerjalna analiza obeh primerov osredotoči na vprašanje, kakšna je pozicija trajnostnega marketinga v obeh podjetjih. Hkrati pa nas bo zanimalo tudi to, ali gre pri njuni implementaciji trajnostnega marketinga morebiti znova za katero izmed oblik zlorabe, ki bi lahko ogrozila strategijo trajnostnega marketinga v njunem podjetju.

Ključne besede: Trajnostni marketing, zeleni marketing, prehrabna industrija, Nestlé, Nestlé neprekinjena odličnost, Mlekarne Celeia.

Sustainability marketing as a modern alternative to business thinking: A comparative analysis of two case studies Nestle S. A. and dairy Celeia, l. l. c.

The concept of sustainability marketing has been a matter of discussion amongst theorists and practitioners for quite some time. The failure of green marketing that led to the development of sustainability marketing is a proof that even ideas that seem to be important for the humankind are not safe from failure, especially if the practice is based on weak foundations. Nevertheless a great part of consumers still demand sustainability as a feature of products they buy, therefore many companies took sustainability marketing as a serious issue. Regardless there is still a sense of doubt and insinuations to selfishness of these attempts that enable enormous savings. After a thorough review of sustainability marketing activities of the food giant Nestlé and the largest Slovenian-owned dairy company Dairy Celeia, this research focuses on the position of sustainability marketing in both of the companies through a comparative study of two cases. Additionally the interest will also be, to find presence of any form of abuse that might jeopardize the sustainability marketing strategy in the companies.

Key words: Sustainability marketing, green marketing, food industry, Nestlé, Nestlé Continuous Excellence Dairy Celeia.

KAZALO VSEBINE

| | |
|---|-----------|
| 1 Uvod | 7 |
| 1.1 Opredelitev problema..... | 7 |
| 1.2 Namen naloge | 7 |
| 1.3 Raziskovalno vprašanje | 8 |
| 2 Teoretski okvir | 9 |
| 2.1 Trajnost in trajnostni razvoj..... | 9 |
| 2.3 Okoliščine za začetek razvoja trajnostnega marketinga | 12 |
| 2.4 Trajnostni marketing..... | 13 |
| 2.5 Strategija trajnostnega marketinga..... | 17 |
| 2.6 Segmentacija, ciljanje in pozicioniranje za trajnost..... | 19 |
| 2.7 4P znotraj trajnostnega marketinga..... | 22 |
| 2.8 Kaj je za zaveso trajnostnega marketinga in kakšna je njegova prihodnost..... | 25 |
| 3 Empirični del | 28 |
| 4 Študija primera | 31 |
| 4.1 Nestlé | 31 |
| 4.1.1 Zgodovina..... | 31 |
| 4.1.2 Nestlé Danes | 34 |
| 4.1.3 Nestlé Continuous Excellence..... | 35 |
| 4.1.4 Kritike..... | 38 |
| 4.2 Študija primera Mlekarne Celeia | 39 |
| 4.2.1 Zgodovina..... | 39 |
| 4.2.2 Mlekarna Celeia Danes..... | 40 |
| 4.2.3 Dejavnosti povezane s trajnostjo | 41 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 4.2.4 | Kritike..... | 43 |
| 5 | Polstrukturirani Intervjuji | 43 |
| 5.1 | Nestlé | 43 |
| 5.2 | Mlekarna Celeia..... | 44 |
| 5.3 | Omejitve intervjuja | 44 |
| 6 | Analiza, interpretacija rezultatov in diskusija | 45 |
| 7 | Zaključek..... | 51 |
| 8 | Literatura | 53 |
| Priloga A: Transkript intervjuja z gospo Marjeto Železnik – Strateški Marketing Mlekarna Celeia..... | | 53 |

KAZALO SLIK

| | | |
|------------|--------------------------------------|----|
| Slika 2.1: | Zasnova trajnostnega marketinga..... | 20 |
| Slika 4.1: | ONE operacijski model | 37 |

1 Uvod

1.1 Opredelitev problema

»Vizija te knjige ni ena izmed alternativ marketinga, saj smo, če bo trajnostni marketing še naprej obstajal kot alternativa konvencionalnemu marketinškemu mainstreamu, preprosto povedano v težavah« (Belz in Peattie 2009, 14). Avtorja poskušata s temi besedami na začetku svoje knjige poudariti pomembnost trajnostnega marketinga, za katerega imata vizijo, da bi namesto alternative postal marketinška usmeritev. Vendar je zagotovo mogoče reči, da je resnično delovanje podjetij še daleč od te idealistične vizije.

Vse bolj pogosto se srečujemo z izzivom, kako živeti trajnostno, tako da bi živeli dobro, hkrati pa ohranjali naravne sisteme za to, da bodo tudi naši zanamci lahko živeli kakovostno. Vloga marketinga igra v kontekstu tega izziva izjemno pomembno vlogo. Kot sistem, ki poganja ekonomijo, ima marketing izrazit vpliv tako na družbo kot tudi na okolje. Kljub pomembnosti trajnostnega marketinga pa se je trajnost za podjetja velikokrat pokazala kot sovražnik. Po poplavi tako imenovanih zelenih izdelkov se je namreč zaradi številnih afer zaupanje v tovrstne attribute izdelkov in v podjetja, ki jih izdelujejo, zmanjšalo. Kar 8 izmed 10 Američanov na primer ne verjame, da podjetja naslavljajo vse učinke na okolje, in le 44 % jih zaupa trditvam o trajnosti njihovih izdelkov (Sustainable Brands 2012). To nezaupanje in nevarnost pred razkritjem neprijetnih dejstev je povzročilo, da se podjetja vse manj sklicujejo na trditve o zelenosti njihovih izdelkov. Zeleni marketing je nadomestil trajnostni marketing in pojavljajo se špekulacije, ali je tudi slednji zgolj trend, ki bo kljub svoji izraziti pomembnosti sčasoma propadel.

1.2 Namen naloge

V skladu z omenjeno problematiko bo ključni namen diplomskega dela s pomočjo primerjalne študije ugotoviti, kakšno pozicijo podjetji Nestlé S. A. in Mlekarne Celeia, d. o. o. dajeta trajnostnemu marketingu. Hkrati bom s pomočjo primerjave obeh študij primera

poskušala ugotoviti, ali so pri podjetjih morda vidni primeri, pomanjkljivosti in nekonsistentnosti, ki bi lahko njihovo trajnostno marketinško strategijo obsodili na propad.

1.3 Raziskovalno vprašanje

Ključni vprašanja, na kateri bom skozi nalogo poskušala odgovoriti, sta:

V1: Kakšna je pozicija trajnostnega marketinga v podjetjih Nestlé S. A. in v Mlekarnah Celeia?

V2: Katere nepravilnosti lahko pri izvajanju strategij trajnostnega marketinga zasledimo v primeru podjetij Nestlé S. A. in Mlekarn Celeia?

Da bi bilo mogoče karseda natančno odgovoriti na zastavljeni raziskovalni vprašanji, bo naloga vodila skozi šest nadaljnjih poglavij.

Sprva bodo pod drobnogled vzete že obstoječe teorije s področja trajnosti in trajnostnega marketinga. Hkrati bo v tem poglavju mogoče doumeti, kako je do razvoja trajnosti in trajnostnega marketinga sploh prišlo. V tej točki bo naloga začela postajati konceptualno ožja, saj bo osredotočena na aplikacijo trajnosti v marketingu, predvsem v marketinški strategiji, segmentaciji in ciljanju ter marketinškem spletu. Poglavje bo zaključeno z nepravilnimi praksami, ki so vplivale na razkroj zelenega marketinga.

Po razjasnitvi, zakaj je bila kot metoda v tej nalogi izbrana primerjalna študija dveh primerov, bosta v četrtem poglavju predstavljeni študiji primerov podjetja Nestlé in Mlekarn Celeia. Za boljši vpogled v obe podjetji četrto poglavje sestavljajo štiri podpoglavja, kjer bo sprva viden zgodovinski razvoj podjetja, kako je s podjetjem danes, katere so trajnostne dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja, in ne nazadnje bo do teh dejavnosti podana tudi kritika.

V petem poglavju bo razkrita še ena metoda, ki naj bi omogočila poglobljeno razumevanje obeh študij primera, in sicer pol-strukturirani intervju.

Po pridobitvi dovolj kakovostnih informacij bo v šestem poglavju sledila primerjalna analiza, kjer bodo vidne točke razlik med podjetjema, predvsem v konceptih predstavljenih v teoretskem okviru.

Nalogo bo zakrožil zaključek, kjer bo poleg odgovorov mogoče doumeti tudi to, kakšne so aplikacije ugotovitev na obstoječo teorijo in katere dodatne možnosti za preučevanje se v zvezi z obravnavano tematiko kažejo na obzorju.

2 Teoretski okvir

2.1 Trajnost in trajnostni razvoj

Pojem trajnost je dandanes široko uporabljan in zlorabljen s strani ljudi in organizacij, ki ga opredeljujejo različno. Trajnostni razvoj se kot politični koncept prvič pojavi v poročilu Naša skupna prihodnost leta 1987 (imenovano tudi Brundtlandsko poročilo), ki se ukvarja z napetostjo med težnjami človeka za boljšim življenjem in na drugi strani z omejitvami narave (Kuhlman in Farrington 2010). Omenjeno poročilo se osredotoči na dva elementa: razvoj in okolje, ki sta od koncepta trajnosti tako rekoč neločljiva. Skozi zgodovino so se pomeni trajnosti seveda nenehno spreminjali, uporaba koncepta pa se je razširila na najrazličnejša področja. V literaturi je moč videti, da se koncept trajnosti pogosto enači s konceptom trajnostnega razvoja, vendar pa je med obema pojmomoma število razlik. Kljub vsemu je potrebno omeniti definicijo, ki jo poda Brundtlandsko poročilo, saj gre za eno izmed najbolj znanih definicij trajnostnega razvoja. To pojmovanje je namreč služilo za nadaljnji razvoj koncepta trajnosti kot takega in je še vedno v uporabi, kot osnova za razumevanje trajnosti in z njo povezanih pojmov.

Opredelevitev iz omenjenega poročila Naša skupna prihodnost pravi, da je: »trajnostni razvoj, razvoj, ki izpolnjuje potrebe sedanjosti brez da bi ogrožal možnost prihodnjih generacij pri izpolnjevanju njihovih potreb« (Svetovna komisija za okolje in razvoj 1987, 8).

Gre za zelo široko definicijo, ki pa je vplivala na številne diskusije in porajanje novih definicij ter pojmovanj trajnosti ter trajnostnega razvoja. Tako je bilo že do leta 1992, kot pravi Belz, okrog 70 različnih definicij in interpretacij trajnostnega razvoja (Belz in Peattie 2010). Seveda se je raziskovanje globine teh pojmov nadaljevalo, zato je bilo ponujenih tudi veliko različnih pristopov k trajnostnemu razvoju, ki jih je bilo mogoče na grobo razmejiti na »trdo« trajnost, ki se je v glavnem osredotočala na zaščito okolja pred ekonomskimi dejavnostmi, in »mehko« trajnost, ki se je osredotočala na vzdrževanje ekonomskega razvoja v okviru okoljskih in družbenih omejitev (Belz in Peattie 2010).

Koncept trajnostnega razvoja je bil predstavljen, da bi uravnotežil ekonomske, družbene sisteme in ekološke pogoje (Seghezzi 2009). Upoštevanje teh elementov predstavlja prevladujočo, klasično miselnost med akademiki in tistimi, ki se s konceptom trajnosti ukvarjajo v praksi, kot bo mogoče videti v nadaljevanju besedila.

Definicija Svetovne komisije za okolje in razvoj ima številne omejitve, številni avtorji ji očitajo, da je preveč antropocentrična in da je njen poudarek na ekonomiji prevelik (Macnaghten in Urry 1998, 29).

Kuhlman in Farrington (2010) pravita, da bi lahko trajnost opisali tudi kot »vzdrževanje dobrega počutja skozi daljše, morda celo neskončno obdobje«.

Medtem Martin in Schouten (2012, 2) trajnost opišeta ožje, kot »zmožnost sistema, da se neprestano vzdržuje ali obnavlja«. Omenjena avtorja pravita, da je koncept trajnosti blizu Zemlji kot taki. Vsi naravni ciklusi so obnovljivi, ker je vse v teh ciklih obnovljivo. Kot primer avtorja navajata cikel fotosinteze in dihanja. »Rastline jemljejo energijo sonca, ogljikov dioksid iz atmosfere in minerale iz zemlje. Vse to omogoča proizvodnjo vegetacije in kisika. Živali jejo vegetacijo in ostale živali, dihajo kisik in proizvajajo ogljikov dioksid ter mineralne odpadke, ki se nato spremenijo v hrano za rastline. Prav ta zmožnost obnavljanja cikla kot tak dela trajnost. V nasprotju z zemljo trajnost ni tako blizu njenim prebivalcem. Človek je ustvaril tehnologijo, materiale in vire energije (nafta, premog, rudnine), ki niso obnovljivi. Z množično uporabo ti materiali izginjajo in jih je čedalje težje najti, spojine, ki ostanejo za njihovo uporabo pa se zadržujejo v biosferi, kar s časom

ustvarja čedalje večje težave. Vsaka nova generacija pusti človeštvo tehnološko bolj opremljeno, hkrati pa pusti zemljo v slabšem stanju« (Martin in Schouten 2012, 2).

Potrebno se je zavedati, da je koncept trajnosti kot tak zgolj ideal. Vseeno pa je razkorak med trenutnimi praksami in resnično trajnostnimi praksami ogromen.

Da bi se lahko resnično ustrezno lotili težav v zvezi s trajnostjo, je sprva potrebno poznati njene dimenzije. Martin in Schouten (2012) navajata tri dimenzije trajnosti, ki sestavljajo trikotnik trajnostnega razvoja. Nekateri drugi avtorji pa trajnosti določajo celo pet dimenzij (Seghezzi 2009). Seghezzi predlaga petdimenzionalni trikotnik trajnosti, v katerem imata trajnost in osebe po eno dimenzijo, prostor pa tri.

Okoljska trajnost se nanaša na že omenjen ciklus, ki predpostavlja tudi to, da je »vse povezano z vsem« (Commoner v Martin in Schouten 2012, 4). Znano je, da družbene težave sprožijo ali poslabšajo okoljske in obratno. Ravno ta povezanost daje okoljski trajnosti še večji pomen pri preživetju človeštva, zato se v zadnjem času veliko aktivnosti družbe vrti okoli okoljske trajnosti, ki jo Martin in Schouten definirata kot »nenehno ohranjanje bistvenih ekosistemov in njihovih funkcij« (Martin in Schouten 2012, 4).

Tudi ekonomska trajnost je pomembna za dobrobit družbe, globalna ekonomija ima vpliv tako na družbo kot na naravno okolje. To je še posebej očitno v času ekonomske krize, saj ne trpi zgolj gospodarstvo, marveč z njim tudi ljudje. Vse to pa ne nazadnje vpliva tudi na okolje, saj bodo revni, bolni, ljudje brez doma, ki nimajo drugih možnosti, »pogosto uničili njihovo najbližje okolje zato, da bi preživeli« (Martin in Schouten 2012, 4). Prav zaradi tega Martin in Schouten ekonomsko trajnost opišeta kot »zmožnost ekonomskega sistema, da zagotavlja za vse človeške potrebe« (Martin in Schouten 2012, 4).

Družbena trajnost se nanaša na bolj in manj otipljive pojme, kot so zagotavljanje vsesplošnega zdravja in dobrobiti članov določene družbe. »Koncept družbene trajnosti torej pomeni stalno zmožnost skupnosti, da to dobro počutje zagotavljajo svojim članom« (Martin in Schouten 2012, 4).

2.3 Okoliščine za začetek razvoja trajnostnega marketinga

Za začetek razvoja trajnostnega marketinga sta zagotovo izjemno pomembna dva, tesno povezana dejavnika. Prvi dejavnik je izčrpavanje naravnih virov.

Globalizacija je v zadnjih desetletjih pustila številne posledice, med drugim tudi vse manj vzdržno izkoriščanje naravnih virov. Slednje pomeni uničevanje gozdov, različnih rasti, izčrpavanje in onesnaževanje vodnih virov, odpravljanje malega ribištva in izkoriščanje zemljišč za pridobivanje rudnih bogastev. Vse to ima številne negativne vplive »poleg lokalizirano negativnega vpliva na preživetje in varnost ljudi, lahko ima nevzdržno okoljsko izkoriščanje naravnih virov pomembne čezmejne vplive, ki ogrožajo regionalni mir in stabilnost« (Cronin in Pandya 2009, 63). Na drugi strani to izčrpavanje pomeni tudi zmanjševanje zalog naravnih virov kot so voda les, prst in minerali ter upadanje zmožnosti ekosistemov, ki obnavljajo zaloge in vzdržujejo življenje. Vendar je normalno delovanje omenjenih ekosistemov oteženo ob vsem izčrpanju naravnih virov. »Ekosistemi, ki so pod stresom, onesnaženi ali preobremenjeni, so manj sposobni zagotavljati storitve, na katere se človeštvo zanaša« (Martin in Schouten 2012, 4).

Slednje torej pomeni, da človeštvo ne bi smelo presehati zmogljivosti zemlje in njenih virov. To zmogljivost po navedbah UNFPA (Sklad združenih narodov za prebivalstvo) s trenutno svetovno populacijo 6,991,318,084 ljudi močno presegamo že sedaj, še bolj nepredstavljiva pa se zdi ocena števila prebivalstva do leta 2050, ki naj bi presegla 9 bilijonov ljudi (UNFPA 2013).

Poleg omenjenega izziva, ki se nanaša na zalogo in povpraševanje, Belz in Peattie (2010) omenjata še druge izzive 21. stoletja, kot so: revščina, zdravje, urbanizacija, vrhunec izčrpanja nafte, pomanjkanje hrane in vode ter klimatske spremembe. Omenjeni izzivi so med seboj seveda tesno povezani v nekakšnem začaranem krogu, kjer je mnogokrat težko določiti kaj je vzrok in kaj posledica.

2.4 Trajnostni marketing

»Marketing je aktivnost, splet institucij in postopkov za ustvarjanje, komuniciranje, dobavljanje in menjavo ponudb, ki imajo vrednost za porabnike, stranke, partnerje in družbo kot celoto« (AMA v Jančič in Žabkar 2013, 26).

Vloga marketinga v podjetjih se je razvijala skozi čas in je še danes razumljena na več načinov. Pomembne spremembe na tem področju je povzročila industrijska revolucija in masovna proizvodnja. To zelo nazorno opišeta Martin in Schouten, ko zapišeta, da je moderni marketing »pravnik industrijske revolucije« (Martin in Schouten 2012, 6). Ravno po industrijski revoluciji so se namreč podjetja iz proizvodne usmerjenosti večinoma osredotočile na potrošnika. Ta proces preusmeritve je trajal kar nekaj časa, vendar pa je ekspanzija masovne proizvodnje tista, ki je vodila k nasičenosti trga, kar je posledično povzročilo, da je proizvodnja prehitela povpraševanje. Tako nasičeni in visoko konkurenčni trgi so morali ovreči prvotno ideologijo, ki je temeljila zgolj na prodaji proizvedenih izdelkov in se osredotočiti na potrošnika. Želje in potrebe potrošnika so postale gonilo discipline, z osnovno predpostavko, da »poznavanje želja in potreb ciljnih trgov in zadovoljevanje slednjih, bolje kot konkurenti, omogoča, da so tudi organizacijski cilji doseženi« (Belz in Peattie 2010, 25).

Na žalost sledenje potrošnikovim željam ni vedno v skladu z najboljšim interesom družbe ali celo v interesu potrošnika, slednje predvsem v primerih nezdrave hrane, cigaret. Zadovoljevanje potrošnikovih potreb je tako postalo »ultimativni izgovor za kakršnokoli marketinško aktivnost« (Martin in Schouten 2012, 6).

Prav omenjena problematika je postala eno izmed žarišč diskusij o marketingu in njegovih vplivih na zdravje, izobrazbo, zaposlovanje, dobro počutje itd. Na tem mestu Belz in Peattie omenjata makromarketing kot odgovor na te izzive.

Dobesedno makromarketing pomeni marketing na splošno ali na zbirni ravni, ki vključuje marketing z vidika celotnega sistema skupinam ali institucijam, kot so kanali, konglomerati, industrije in združenja, ne pa z vidika posameznih akterjev. Makromarketing se nanaša tudi na družbeni kontekst mikromarketinga, njegove vloge v nacionalni ekonomiji in njegovo uporabo na neekonomične dobrine in cilje. Načeloma makromarketing sprašuje, kako naj se marketing izvede, da bi dosegal cilje družbe in optimiziral družbene koristi ter dopolnjuje mikromarketing, ki se osredotoča na aktivnosti marketinga posameznih podjetij ali poslovnih enot znotraj njih (Belz in Peattie 2010, 26).

Ta definicija makromarketinga se zdi nekoliko za lase privlečena, še posebej če jo primerjamo z opisom področij preučevanja Journal of Macromarketing, ki na svoji spletni strani navaja, da gre za revijo, ki preučuje: »učinke trgov in marketinga na družbo, učinke družbenih programov na marketinške prakse, zgodovino marketinga, marketinških sistemov in marketinških pojavov v celoti in marketinške učinke na kakovost življenja« (Journal of Macromarketing 2013).

Seveda se definicije makromarketinga razlikujejo, vendar prej omenjena nekako zgreši bistvo. Eden izmed avtorjev s tega področja pravi na primer, da gre pri makromarketingu za: »multidimenzionalni konstrukt, ki se nanaša na študijo (1) marketinških sistemov, (2) vpliv in posledice marketinških sistemov na družbo in (3) vpliv in posledice družbe na marketinške sisteme« (Hunt v Clifford 2008, 418).

Sedaj, ko je pojem makromarketinga razjasnjen, je mogoče zaključiti, da skorajda ni mogoče spregledati nekakšne evolucije. Proizvodna usmerjenost se je namreč osredotočala predvsem na organizacijske cilje, potrošniška usmerjenost je poudarjala želje in potrebe posameznikov. Družbena usmerjenost pa upošteva tudi ekološke in družbene cilje (Belz in Peattie 2010).

Od leta 1970 se je pojavilo veliko število marketinških konceptov, ki se ukvarjajo z ekologijo in družbenimi izzivi. Belz in Peattie (2010) navajata sedem takšnih konceptov:

1. Družbeni marketing – predpostavlja, da presek organizacijskih ciljev, potrošnikovih ciljev in družbenih ciljev vodi k dolgoročnim marketinškim priložnostim in uspehu.
2. Socialni marketing – se nanaša na uporabo marketinških načel, orodij in konceptov pri obravnavi družbenih sprememb. Socialni marketing se ukvarja z izzivi makromarketinga, vendar jih načeloma obravnava v mikromarketinški perspektivi.
3. Ekološki marketing – je bil razvit v 1970-ih in je pod drobnogled vzel tako negativne kot pozitivne vplive marketinga na naravno okolje. Tematika tega koncepta so bili večinoma izčrpavanje energije in naravnih virov ter onesnaževanje, povzročeno kot posledica proizvodnje in potrošnje.
4. Zeleni in okoljski marketing – sta nastala kot posledica velikega števila aktivnih in ozaveščenih potrošnikov konec 1980-ih. Zeleni in okoljski marketing sta se osredotočila na to novo ciljno skupino na trgu, ki je pripravljena za okolju prijazne izdelke plačati več. Za razliko od ekološkega marketinga se zeleni in okoljski marketing ukvarjata tudi z izumiranjem živalskih vrst, uničenjem ekosistemov ter habitatov in revščino v razvijajočih se državah.
5. Vzdržni marketing in trajnostni marketing (ang. sustainable, sustainability marketing) – »Sprejema omejitve marketinške usmerjenosti in upošteva nujnost regulativnih sprememb marketinškemu mehanizmu« (Belz in Peattie 2010, 30). Vzdržni marketing je makromarketinški koncept, saj spodbuja korporativno in kolektivno zavezanost k spremembam v institucionalnem okolju v prid trajnostnemu razvoju. Ideja tega koncepta je, da so v trajnostni razvoj vključeni praktično vsi, tako proizvajalci kot potrošniki. Vzdržni marketing poudarja trojno bilanco (triple bottom line) ekoloških, družbenih in ekonomskih vprašanj, za razliko od zelenega marketinga, ki se osredotoča na okoljska vprašanja.

Terminologija v angleškem jeziku razlikuje »sustainable« in »sustainability« marketing, vendar večina avtorjev uporablja izraz »sustainability«, saj pridevnik »sustainable« pomeni

dolgotrajen, vzdržen. Zato lahko vzdržni marketing interpretiramo kot marketing, ki učinkovito vzpostavlja dolgoročne odnose s potrošniki, brez kakršne koli usmerjenosti na trajnostni razvoj. Trajnostni marketing (ang. sustainability marketing) je zato najbolj primeren izraz, ki zaobjema vprašanja, ki se nanašajo na trajnost (Belz in Peattie 2010).

Belz se v definiciji o trajnostnem marketingu v svojem članku iz leta 2006 sprva sklicuje na Kotlerjevo definicijo marketinga: »Marketing je vzpostavljanje dolgoročnih in donosnih odnosov s potrošniki« (Kotler in Armstrong v Belz 2006, 139). Avtor pravi, da lahko glede na takrat obstoječo definicijo marketinga, trajnostni marketing opišemo kot »ustvarjanje in ohranjanje trajnostnih odnosov s potrošniki, družbenim in naravnim okoljem« (Belz 2006, 139, Belz in Peattie 2010, 31). Na žalost se njegova definicija trajnostnega marketinga kljub nadgradnji definicije marketinga ne spremeni, in v njegovi zadnji knjigi Trajnostni marketing: Globalna perspektiva, lahko zasledimo natanko enako definicijo trajnostnega marketinga.

Za razliko od Belza se avtorja Martin in Schouten sklicujeta na definicijo marketinga iz leta 2007, ki jo je podalo Ameriško marketinško združenje (AMA) in pri kateri trenutno še vedno vztraja. V skladu z obstoječo definicijo marketinga avtorja trajnostni marketing opredeljujeta kot »proces ustvarjanja, komuniciranja in dostavljanja vrednosti potrošnikom na takšen način, da sta tako naravni kot človeški kapital ohranjena ali okrepljena« (Martin in Schouten 2012, 10).

Slednja definicija je morda nekoliko ožja, vendar gre na tem mestu dodati nekaj razlage. Avtorja namreč pravita, da definicija seveda ne more zamenjati trenutne definicije marketinga, ki jo je opredelilo Ameriško marketinško združenje, saj ji manjka poudarek na institucijah, procesih menjave, in deležnikih, ki presegajo potrošnika. Prav zato omenjena definicija zgolj nekoliko bolj opredeli mesto in vlogo trajnosti znotraj marketinškega procesa. Zagotovo ne moremo reči, da je ta definicija v nasprotju z načeli marketinga, saj mora »trajnostni marketing organizaciji še vedno zagotavljati konkurenčno prednost skozi superiorno zmogljivost pri zadovoljevanju potreb ciljnih potrošnikov« (Martin in Schouten 2012, 10). Avtorja na tem mestu razložita tudi sklicevanje na naravni in človeški kapital.

Omenjata razliko v terminologiji med resursi, viri, kot nečim, kar se uporabi, medtem ko se kapital nanaša na nekaj v kar se investira. Kot zadnje avtorja dajeta trajnostnemu marketingu dve ključni vlogi. Prva, kot pravita, je ta, da trajnostni marketing pomeni marketing na trajnostni način in druga, da trajnostni marketing pomeni »tržiti« trajnost (Martin in Schouten, 2012).

2.5 Strategija trajnostnega marketinga

Prehod k trajnostnemu marketingu se dogaja zelo počasi in zagotovo ne celostno. Eden izmed zadostnih motivatorjev za podjetja je zagotovo konkurenčna prednost, ki zavrača zmotno prepričanje, da je trajnostno poslovanje zgolj altruistična naravnost. Odlični primeri za razumevanje prednosti, ki jo nudi trajnostno poslovanje, so podjetja, ki so se zaradi ne-trajnostnega poslovanja znašla v hudih težavah in naletela na številne obtožbe (na primer Enron, Exxon, Nike, tudi Nestlé) in tista, ki so zaradi trajnostnega poslovanja doživela velik uspeh (na primer The Body Shop, Innocent, Patagonia).

Mintzberg strategijo opisuje kot »sklop namernih in zavestnih dejanj, ki določajo odločitve v prihodnosti« (Mintzberg 1978, 935).

»Cilj marketinške strategije je doseči pozicijo, ki je zaželena, drugačna in jo je mogoče zagovarjati« (Obermiller in drugi 2008, 21). Zaželena, zato ker je marketing proces zadovoljevanja potrošnikovih želja in potreb. Marketinška strategija mora biti drugačna, zato da omogoča konkurenčno prednost in mora jo biti mogoče zagovarjati, v smislu, da lahko to konkurenčno prednost tudi vzdržujemo. Poznamo več marketinških strategij, ki temeljijo na različnih konkurenčnih prednostih, ki jih je včasih težko vzdrževati.

In kako si lahko podjetja konkurenčno prednost zagotovijo z trajnostnimi praksami? Odgovor so do določene mere ravno potrošniki, ki so vse bolj ozaveščeni in si želijo trajnostnih proizvodov in storitev. »Če je neko dejanje očitno zaželeno s strani trga, bo očitno bolj dobičkonosno in vsi konkurenti bodo visoko motivirani, da se premaknejo v isto

smer« (Obermiller in drugi 2008, 22). Tudi raziskave kažejo, da »največ pritiska prihaja s strani (1) nacionalne regulative (2) managementa, (3) potrošnikov« (Belz v Belz in Schmidt-Riediger 2009, 410).

Prav zaradi pritiskov omenjenih dejavnikov so bili razviti številni okvirji, kot osnove, na katerih je mogoče graditi marketinško strategijo. Najbolj znana in najbolj pogosto uporabljena sta zagotovo Naravni kapitalizem in Trojna bilanca (triple bottom line).

Koncept trojne bilance, ki se ga kasneje pogosto označuje tudi z 3P (people, planet, profits), je razvil John Elkington. Ta koncept spodbuja menedžerje, da svojo konkurenčno prednost gradijo skozi tri vidike trajnosti: ekonomični, družbeni in okoljski. »Te dimenzije morajo biti obravnavane različno, vendar sčasoma integrirane« (Brown in drugi, v Lee in drugi 2012, 175). Ne glede na to, da trojna bilanca omogoča boljše razumevanje in uporabo trajnosti v poslovnih strategijah in da se široko uporablja kot koncept za vrednotenje trajnosti, se na njegov račun pojavlja precej kritik. Ena izmed kritik se nanaša na nezadostnost koncepta in morebitne skrite namene za njim (na primer vzpostavljanje neke lažne slike podjetja, za katero se lahko skriva). Druga kritika pa omenja zanemarjanje kulturne raznolikosti, ki pa je, kot omenjeno v začetku besedila, eden glavnih imperativov trajnostnega marketinga (Martin in Schouten 2012).

Nazadnje je potrebno omeniti še proces oblikovanja in izvedbe trajnostne strategije. »Trajnostna strategija marketinga mora izhajati iz vizije podjetja, ki temelji na ravni sistema in na poslanstvu, ki odraža ambiciozne cilje tako za marketing kot za trajnost« (Martin in Schouten 2012, 23).

Osnovni koraki pri ustvarjanju trajnostne marketinške strategije se ne razlikujejo veliko od ustvarjanja »klasične« marketinške strategije. Martin in Schouten omenita sledeče korake:

1. Identificiranje marketinških priložnosti
2. Izbira ciljnega trga in marketinške pozicije
3. Načrt in izvedba marketinškega spleta, vključno z:
 - a) Produktno strategijo
 - b) Cenovno strategijo

- c) Komunikacijsko strategijo
 - d) Distribucijsko strategijo
4. Spremljanje, prilagajanje in ponovitev, če je to potrebno

(Martin in Schouten 2012).

»Upoštevanje trajnosti znotraj marketinške strategije pomeni adaptacijo trajnosti v strateških marketinških praksah in marketinškem spletu« (Kumar in drugi 2012, 487). Vendar pa je integracija trajnosti v marketinško strategijo zelo zahtevna, »potrošnikova zahteva mora biti izpolnjena, vendar ne nujno s komunikacijo v jeziku potrošnika« (Peattie in Belz v Kumar in drugi 2012, 487). Pri uporabi trajnostne marketinške strategije ne gre zgolj za dodano vrednost potrošniku, ampak tudi za vzpostavljanje dolgoročnih odnosov s potrošniki, ki so koristni tako za podjetje, kot tudi za družbo in naravo. Ravno zaradi kompleksnosti in razlik v razvoju trajnostne marketinške strategije sta Peattie in Belz podala koncept 4C, s katerim sta klasični 4P prilagodila trajnostnim kriterijem (Kumar in drugi 2012).

2.6 Segmentacija, ciljanje in pozicioniranje za trajnost

»Zeleni trg raste« (Martin in Schouten 2012, 90). Izraz zeleni trg se načeloma uporablja za skupino potrošnikov, ki so usmerjeni trajnostno. Rast tega trga potrjujejo tudi številne raziskave. Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj poroča, da: »96 % Evropejcev pravi, da je zaščita okolja pomembna zanje osebno. Dve tretjini te skupine pravita, da jim je to »zelo pomembno« ... « (Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj v Martin in Schouten 2012, 90). Podobni rezultati o rasti zelenega trga so značilni za večino razvitih držav, vendar o njegovi dejanski velikosti ni natančnih podatkov. Pomemben pa je še en podatek. Kljub poplavi trajnostnih aktivnosti in proizvodov s strani podjetij »zaznavamo širok razkorak v tem, kako potrošniki in podjetja razmišljajo in pristopajo k trajnosti« (The Hartman Group, Inc. 2010, 2). Kljub temu, da raziskave pravijo, da kar več kot 90 %

potrošnikov želi sodelovati v trajnostni, le polovica slednjih verjame, da vedo, kaj je trajnost.

Segmentacija, kot jo opredeljuje Ameriško marketinško združenje, je »proces razdelitve trga v različne podskupine potrošnikov, ki se vedejo na enak način ali imajo podobne potrebe. Vsaka podskupina je lahko izbrana kot ciljna skupina s posebno marketinško strategijo« (AMA 2012).

Največ objavljenih shem segmentacije temelji na psihografski delitvi. Ena izmed najbolj preprostih delitev na podlagi življenjskega stila pa zeleni trg deli v dve veliki kategoriji, na primarne in sekundarne okoljevarstvenike. Primarni okoljevarstveniki so ljudje, ki svoje življenje prilagodijo in se trudijo, da bi zmanjšali potrošnjo. Sekundarni okoljevarstveniki pa ne spreminjajo svojih potrošniških vzorcev, vendar svoj vpliv poskušajo zmanjšati s ponovno uporabo, recikliranjem in uporabo razvijajočih se tehnologij (Martin in Schouten 2012).

Po segmentaciji sledi pozicioniranje in ciljanje. Za boljše razumevanje obeh procesov sta slednja predstavljena kot del celotne zasnove trajnostnega marketinga, kot ga pojmuje Belz.

Belz (2006) si zasnovo trajnostnega marketinga predstavlja kot nekakšen proces, sestavljen iz šestih korakov:

Slika 2.1: Zasnova trajnostnega marketinga



Vir: Belz v Belz (2006, 140)

Prvi korak tega modela se nanaša na analizo družbenih in ekoloških problemov v zvezi s proizvodom oziroma storitvijo. Na tej točki je pomemben celostni pogled na življenje proizvoda. Kot naslednji korak sledi analiza vedenja potrošnika, kjer se je potrebno osredotočiti tako na nakup, uporabo in vedenje po uporabi proizvoda. Tretji korak so normativni temelji trajnosti, ti so » izjave, smernice in načela o korporativni trajnosti, katerih namen je informirati in graditi zaupanje tako interno kot navzven« (Belz 2006, 141).

V četrtem koraku ilustriranega modela pa kot del zasnove trajnostnega marketinga navede strateški trajnostni marketing. Belz pravi, da se je potrebno v tem koraku osredotočiti predvsem na dve ključni vprašanji, in sicer ciljanje ter pozicioniranje.

Pozicioniranje je po Kotlerju postopek oblikovanja podobe in ponudbe, da slednja v mislih ciljnih potrošnikov pridobi vidno mesto z določeno vrednostjo (Kotler in Andreasen 1991).

V osnovi naj bi trajnostni proizvodi prispevali k razrešitvi socio-ekoloških problemov, hkrati pa naj bi imeli konkurenčno prednost pred konvencionalnimi proizvodi. Obstaja več možnosti za uporabo edinstvene trajnostne prodajne ponudbe, Belz pa navaja tri. Omenja socio-ekološko dimenzijo, ki je zelo pomembna pri pozicioniranju trajnostnih proizvodov.

Socio-ekološka dimenzija je komunicirana kot prvotna korist, učinkovitost in cena pa sta drugotnega pomena. Kot drugo, omenjena dimenzija sicer ima pomembno vlogo, vendar pa slednja ni dominantna. Ne nazadnje pa je socio-ekološka dimenzija sestavni del kakovosti in učinkovitosti. Seveda je edinstvena trajnostna prodajna ponudba odvisna od številnih dejavnikov, kot so preference potrošnikov, ponudba konkurentov in paleta znamk. Prvo možnost pozicioniranja gre uporabiti za manjše pionirje, ki sledijo nišni strategiji in ciljajo na socio-ekološko aktivne potrošnike. Druga oblika pozicioniranja cilja na skupine potrošnikov, ki jih je mogoče socio-ekološko aktivirati. Zadnje pozicioniranje pa je primerno za podjetja, ki ciljajo na masovni trg (Belz 2006).

Za implementacijo trajnostnih marketinških strategij je potrebno ustvariti »konsistenten marketinški splet, ki cilja na določene ciljne skupine« (Belz 2006, 141). Natančneje bo specifičnost marketinškega spleta v trajnostnih okoliščinah opisana v naslednjem poglavju.

Kot zadnji del zasnove trajnostnega marketinga Belz navaja transformacijski trajnostni marketing. Bistvo slednjega je »aktivno sodelovanje podjetij v javnosti in političnih procesih, da bi spremenili obstoječ okvir v prid trajnosti« (Belz 2006, 142). Avtor pravi, da je znotraj obstoječega institucionalnega okvirja uspešen marketing trajnostnih proizvodov sicer mogoč, a omejen. Če institucionalni okvir ni prilagojen temu, da bi tako za proizvajalce kot za potrošnike ustvarjal pozitivno spodbudo, lahko namreč ravno nasprotno, spodbuja ne-trajnostno vedenje (Belz 2006).

Opisan proces je močno idealističen, predvsem v zadnji točki, saj kljub temu, da se tu in tam pojavi kakšno podjetje, ki aktivno sodeluje pri oblikovanju institucionalnega okvirja, vendar pa se za navidezno dobrohotnostjo skrivajo zasebni interesi podjetja po dobičku.

2.7 4P znotraj trajnostnega marketinga

Koncept trajnosti je v resnici holističen, vendar večina podjetij okoljsko in družbeno odgovornost bolj ali manj strogo ločuje, kot bo mogoče videti v nadaljevanju naloge na specifičnih primerih. Izjemnega pomena je, da podjetja razmišljajo o celotnem učinku lansiranja novega izdelka ali storitve. Podjetje mora upoštevati tako okoljske kot družbene

učinke, od materialov, proizvodnje, distribucije, potrošnje in zavrženja proizvoda. To pomeni, da je potrebno upoštevati vse vidike marketinškega spleta (Charter in drugi 2002).

Proizvod

V skladu s teoretičnimi idejami naj bi bili izdelki in storitve modificirani tako, da spodbujajo trajnostno vedenje potrošnikov in strožjo zakonodajo. »V določenih primerih bodo podjetja celo morala delati z različnimi deležniki, da bodo lahko spremembe vnesene v potrošniški sistem, ne zgolj spremeniti korporativno aktivnost« (Charter in drugi 2002, 21).

Charter in drugi (2002) navajajo tudi lastnosti trajnostnih izdelkov ali storitev:

- izdelana, da bi zadovoljila pristno človeško potrebo,
- niso škodljiva človekovemu zdravju,
- so bolj zelena skozi celoten življenjski cikel.

Avtorji navajajo tudi število »zaželenih« lastnosti proizvodov v dobi trajnosti, kar nekako namiguje na olepševalno vlogo elementov trajnostnega marketinga, saj se bere kot nekakšen recept za pripravo čim bolj ekološko privlačnega in vsečnega izdelka, vendar je dejanska implementacija teh elementov vprašljiva.

Embaliranje je kot del lastnosti izdelka ena izmed ključnih debat povezanih s trajnostjo, saj je ena izmed najbolj eksplicitnih lastnosti izdelka, ki je tudi potrošnikom zelo pomembna. »Težava z embaliranjem je visoko na spisku potrošniških skrbi v zvezi z okoljem in postaja eno izmed najpomembnejših vprašanj tako za trgovce kot za proizvajalce ...« (Charter in drugi 2002, 23).

Cena

Tudi cena kot taka je velikokrat vzrok zaradi katerega se nekatera podjetja izogibajo prehoda k bolj trajnostnim oblikam poslovanja, saj v nekaterih primerih, predvsem z vidika cene, naredi podjetja manj konkurenčna. »Ker družba kot celota nosi stroške eksternalij, to potencialno daje okoljsko neodgovornim podjetjem kratkoročno cenovno prednost«

(Charter in drugi 2002, 23). Kljub vsemu pa je rast stroškov mogoče ublažiti z inovacijami in izboljšavami učinkovitosti, vendar tudi te izboljšave na kratek rok predstavljajo stroške, kar je za podjetja, ki ne razmišljajo resnično dolgoročno, lahko velika ovira.

Na srečo je veliko raziskav po vsem svetu dokazalo, da so potrošniki pripravljeni plačati več za bolj trajnostne izdelke. Vendar pa prihaja s strani podjetji do izkoriščanja in uveljavljanja interesov po dobičku skozi tako imenovano »image« oziroma »premium« ceno. Kljub vsemu pa se podjetja, ki se ne odločajo zgolj za »navidezno« trajnost, odločajo za bolj trajnostne cene, saj lahko slednje potrošniku dokazujejo tudi resnično zavezanost podjetja k trajnosti (Charter in drugi 2002).

Tržne poti

Tudi distribucija je kot element trajnostnega marketinškega spleta zelo pomembna, saj ima tako neposredne in posredne učinke na okolje. Tržne poti se ne nanašajo zgolj na to, kje posamezniki lahko kupijo določene izdelke, ampak tudi kako izdelki potujejo znotraj podjetja. Tudi zato se, kot je že bilo omenjeno, podjetja vse bolj osredotočajo na lokalizirano proizvodnjo in distribucijske sisteme (Charter in drugi 2002). Potrebno se je zavedati, da ta sprememba ni zgolj okolju prijazna, ampak tudi stroškovno učinkovita, zato se lahko na tem mestu znova vprašamo, katera od dveh dodanih vrednosti tovrstnih sprememb je za odločitev podjetja za bolj trajnosten distribucijski sistem bolj pomembna. Ali ni morda izboljšana trajnost na tem mestu zgolj posledica stroškovne politike, ki jo lahko podjetja potrošnikom ponujajo kot dodano vrednost, za katero morda zaračunajo več pri končni ceni izdelka?

Promocijski splet marketinškega komuniciranja

Tako kot pri klasičnem spletu marketinškega komuniciranja je tudi pri trajnostni različici izjemno pomemben integriran komunikacijski pristop, ki je specifičen tako za podjetje kot tudi za izdelek. Trditve podjetja morajo biti preverjene in konsistentno komuniciranje tako deležnikom kot potrošnikom. »Preveč ambiciozne, nejasne trditve, ali trditve ki nimajo dobrega občutka za 'sinergijo' s proizvodom in podjetjem lahko dokazano škodijo percepciji

potrošnikov« (Charter in drugi 2002, 26). Ne glede na podjetje, naravo podjetja ali storitve naj bi se strategija promocije razvila okrog okoljskih in družbenih vprašanj.

Ljudje

Kot pomemben del trajnostnega marketinškega spleta veliko število avtorjev poudarja pomen ljudi, ki so odgovorni za izvedbo spremembe. Nova strategija in politika podjetja ima veliko več možnosti za uspeh, če so zaposleni vpleteni v odločanje. Prav zato je izjemnega pomena, da tako menedžment kot vse osebje sprejmejo nove projekte, ki jim morajo biti predstavljeni previdno in jasno (Charter in drugi 2002). Vse to zahteva natančno strategijo internega komuniciranja, različne delavnice in podobno, kar je za podjetja seveda dodaten strošek, ki podjetje na kratek rok naredi manj konkurenčno.

2.8 Kaj je za zaveso trajnostnega marketinga in kakšna je njegova prihodnost

Kljub navidezni dobronamernosti se tako teoriji, kot tudi trajnosti v praksi pripisuje številne kritike. Po obetavnih začetkih trajnostnega marketinga, ki ga je zaznamovalo število raziskav, kampanj, člankov in konferenc, se je njegova zgodba končala precej klavrno. Vse več podjetij zapušča oglaševanje trajnostne usmeritve, saj obstaja nevarnost, da bodo obtoženi "greenwashinga". "Greenwashing" je ime pojava, ki se uporablja »kadar podjetje ali organizacija porabi več časa in denarja, da trdi, da je zeleno usmerjena, kot dejansko uporablja poslovne prakse za zmanjševanje vpliva na okolje« (Greenwashing index 2013). Vse več kazalcev, kot so cinizem in nezaupanje potrošnikov ter upad oglaševanja trajnosti, kaže na to, da je zgodba o trajnostnem marketingu in celo trajnostni usmeritvi podjetij nasploh, končana. Vendar je predvsem upad oglaševanja trajnostne usmeritve in trajnostnih proizvodov lahko interpretiran na dva načina. Poleg prve možnosti, da trajnostnemu marketingu zgolj ni uspelo preusmeriti ekonomije v bolj trajnostno, je tu še verjetnost, da je upad oglaševanja v bistvu izboljšanje situacije iz konca devetdesetih, ko je trg preplavila množica nepremišljenih kampanj in oglasov, ki so tako razširjeno kritiko sploh sprožili (Peattie in Crane 2005).

Za avtorje kot je King, so bile napake v marketingu trajnosti in trajnostnih izdelkov najpogosteje povezane z "lažnim marketingom" in dejstvom, da tisto kar so podjetja imenovala marketing, sploh ni bil marketing. King omenja kategorije zelenega marketinga, ki so močno zaznamovale njegov razvoj (King 2001):

Prodajna usmeritev – na tem mestu se King sklicuje na dejstvo, da podjetja pogosto uporabljajo prijaznost do okolja kot dodatno promocijsko dimenzijo, brez analiz ali posodobitev izdelka ali njegovega vpliva na okolje.

Razdrobljenost – pomanjkanje integracije med marketingom marketinškega oddelka in marketingom drugih poslovnih funkcij. Nemalokrat je interes za obvarovanje okolja omejen zgolj na marketinški ali kateri drug oddelek, kar pa seveda preprečuje holističen pristop k zelenemu marketingu.

Finančna usmerjenost – pogosto se zaradi izrazite finančne usmerjenosti podjetja navdušijo nad zelenim marketingom zaradi številnih kratkoročnih prihrankov, vendar so nepripravljena vlagati v razvoj bolj trajnostnih izdelkov in procesov.

Konservativizem – namesto sprejemanja inovacije in domišljije, King pravi, da se večina marketinških aktivnosti vrtili okrog nadzora, zmanjševanja tveganj in uporabe preizkušenih receptov za uspeh. Tako se tudi aktivnosti zelenega marketinga izogibajo radikalnim spremembam in se osredotočajo na mejne, postopne izboljšave obstoječih izdelkov in procesov, pa tudi tu je poudarek na embalaži namesto na spreminjanju jedra proizvoda.

Na tem mestu avtorja dodajata pet poti do neuspeha oziroma pet oblik lažnega zelenega marketinga (Peattie in Crane 2005):

Zeleno vrtenje – Podjetja v "umazanih" industrijah kot so nafta, kemikalije, farmacevtski in avtomobilski sektor so tista, ki najbolj oglašujejo njihovo zeleno usmerjenost in so zato tudi najpogostejša tarča kritik. V odziv na takšno ravnanje se odzivajo z lobiranjem, neštetimi sporočili za javnost in čudovitimi brošurami. V takšnih podjetjih zaradi potrebe po pomiritvi zaskrbljenosti javnosti najpomembnejšo vlogo igrajo odnosi z javnostmi in oglaševanje. Gre za reakcijski pristop, v katerem je malo prostora za vpliv na izdelek, proizvodnjo ali

politiko, prav zato je obsojen na propad, saj potrošniki in skupine pritiska ne bodo nikdar popolnoma prepričane v te reakcijske trditve.

Zelena prodaja – V devetdesetih se je skozi številne raziskave potrošnikov pojavilo prepričanje, da se bo zeleno dobro prodajalo. Slednje je vodilo v naknadno spreminjanje oglaševalskih kampanj in z identifikacijo določenih okolju prijaznih značilnosti v že obstoječih proizvodih. Vendar pa je bilo s strani podjetij samih narejeno premalo raziskav, da bi ugotovili resnične potrebe in preference potrošnikov. Takšen oportunističen odziv seveda ni imel dobrega konca. Ne samo, da s takšnim odzivom ni bilo mogoče povečati prodaje, s strani potrošnikov se je pojavilo tudi nezaupanje v tako imenovane okolju prijazne izdelke. Težave in nezaupanje ostajajo, okolju prijaznim izdelkom pa ne pomagajo niti evropski certifikati. Na Danskem na primer, je to več kot očitno, saj »v državi s populacijo visoko zaskrbljenih potrošnikov le šestnajst odstotkov ljudi prepozna evropsko 'rožico' kot ekološko oznako« (DEPA v Peattie in Crane 2005, 362).

Zelena žetev – Seveda niso vsa podjetja poskušala obogateti na račun trditev o okolju prijaznih lastnostih izdelka, še več, nekatera podjetja se zavestno odločajo, da tega ne bodo počela. Vendar pa osredotočanje na kratkoročni dobiček ostaja ključni cilj številnih podjetij in menedžerjev. Ko je postalo očitno, da zeleni proizvodi omogočajo prihranke, so številni postali zelo navdušeni v razmerju do okolja. Razvoj okoljskih programov je pomenil ogromne prihranke, vendar se ti prihranki niso pokazali tudi v končni ceni proizvoda. Prav nasprotno, ti proizvodi so največkrat zelo dragi, kar pa se na koncu izkaže kot resna ovira.

Okoljsko-podjetniški marketing – v tem primeru gre za to, da zelo predan posameznik, skupina ali podjetje želi trg oskrbeti z inovativnimi zelenimi proizvodi. Pojavilo se je kar veliko število takšnih butičnih podjetij, ki pa so nekako obstala v razvoju ali pa so bila prevzeta s strani velikih korporacij, ki imajo tudi številne okolju manj prijazne znamke. Težava takšnih podjetij je bila v tem, da niso upoštevala dejstva, da vedeti, da si potrošniki želijo zelenih proizvodov, ne pomeni vedeti tudi kakšne proizvode si želijo in kakšno ceno so zanje pripravljeni plačati. Zaradi tega so na koncu takšni proizvodi zaznani kot neučinkoviti, predragi ali neprivlačni.

Skladnostni marketing – v tej točki gre predvsem za podjetja, katerih okoljske pobude ne presegajo regulative. Takšna podjetja skladnost z okoljsko zakonodajo vidijo kot priložnost za promocijo svojih "zelenih adutov". Takšna podjetja so torej v smislu zelenega marketinga zelo konservativna, vendar pa so nekatera izmed njih razvila tudi bolj progresiven pristop, kjer se podjetje proaktivno odziva na pritiske in hkrati poskuša zaščititi pred nadaljnjimi zakonodajami.

Kot že omenjeno, se je zeleni marketing po prvih bolj ali manj uspešnih poskusih preusmeril v trajnostni marketing, vendar pa zgoraj navedene oblike marketinga, ki sicer nimajo obetavne prihodnosti, še vedno kljubujejo v glavah številnih menedžerjev in so še vedno vodilo številnih podjetij. Kljub vsemu večina teoretikov meni, da trajnostni marketing ima prihodnost.

Kljub katastrofalnemu porazu zelenega marketinga, je kot kaže slednji ponudil osnovo za razvoj trajnostnega marketinga. Usoda trajnostnega marketinga je še neodločena, vendar bodo kljub končnem izidu vprašanja povezana z njim še vedno odprta. Dlje, kot se bo ta vprašanja naslavljal in več kot bo napredka proti trajnostnemu marketingu bo zahtevalo tudi več truda. Vendar pa kot pravita avtorja, »Hitreje kot bo trajnostni napredek narejen, več bo verjetnosti, da bo zgodba imela srečen konec« (Peattie in Crane 2005, 369).

3 Empirični del

Primerjalna študija dveh primerov

Zaradi potrebe po ustreznem in poglobljenem razumevanju raziskovalnih vprašanj in želji po karseda natančnih odgovorih, je bila izbrana kvalitativna metoda primerjalne študije dveh primerov. Definicija primerjalne metode pravi, da je slednja »ena izmed osnovnih metod, ki je lahko eksperimentalna, statistična ali študija primera in vzpostavlja splošne empirične propozicije« (Lijphart 1971, 682). V primeru tega diplomskega dela, ko gre za primerjavo dveh študij primera, pa lahko primerjalno metodo definiramo tudi kot »sistematično analizo majhnega števila primerov« (Lijphart v Collier 1993, 107). Kadar gre

za primerjavo manj primerov, gre predvsem za osredotočeno primerjavo, ki izhaja neposredno iz raziskovalnega vprašanja (Ragin 1987). Ena izmed prednosti primerjalne metode je zagotovo ta, da lahko v številnih primerih ponudi več kot površna statistična analiza velikega števila primerov. Težave se lahko v primeru omenjene metode pojavijo, kadar imamo več variabel in malo število primerov. Strokovnjaki s področja obravnave primerjalnih študij pravijo, da je primerjalni pristop večinoma primeren v začetni fazi določene raziskave, saj metoda na tem mestu omogoča previdno formulacijo hipotez, oziroma v tem primeru raziskovalnih vprašanj. Statistična analiza pa naj bi bila opravljena v drugem delu, ko so raziskovalna vprašanja že natančno razjasnjena in se nato nanje odgovori s pomočjo čim večjega vzorca (Ljiphart 1971). Ker gre v primeru te diplomske naloge za začetno fazo obravnave te določene tematike, je izbrana metodologija več kot primerna, saj bo v primeru nadaljnje raziskave ponudila primerno podlago za kvalitativno metodologijo (če bi na primer želeli preučiti kakšna je pozicija trajnostnega marketinga v slovenskih podjetjih).

Študija primera

Obstaja široko sprejeto prepričanje, da so študije primera zelo uporabne za preučevanje, saj so realistične in zlahka obdržijo pozornost, vendar pa naj ne bi bile primerna osnova za posploševanje. Prav slednja lastnost pa dela to raziskovalno metodo še bolj primerno za uporabo v določenih primerih (Stake 1978). Študije primerov so ustrezne za raziskovanje primerov, kjer je (1) vključenih veliko različnih dejavnikov, (2) ne obstajajo osnovni zakoni, ki bi določali kateri dejavniki in razmerja so pomembni, in (3) kadar lahko dejavnike in odnose neposredno opazujemo (Fidel 1984). Prav zaradi tega, ker namen naloge ni generaliziranje ampak prej partikularizacija, in nazadnje primerjanje, je omenjena metoda za prvi del raziskovalnega poglavja te naloge več kot primerna. Primernost metode lahko potrdimo tudi zato, ker je, kot bo mogoče videti v nadaljevanju naloge, vanjo vključenih veliko različnih dejavnikov, ki jih je mogoče direktno opazovati, prav tako pa zanje ne obstajajo neki določeni zakoni. Predmet študije primera bo namreč korporacija, ki je s področja obravnavanja in vključevanja trajnosti vodilna v svoji industriji.

Standardizirani odprti intervjuji

Standardizirana odprta intervjuja naj bi bila kot metoda uporabljena v kombinaciji s primerjalno študijo primera in jo dodatno podprla. Intervjuja sta bila določena z namenom potrditve pridobljenih informacij, poleg tega pa bosta omogočila tudi bolj poglobljeno razumevanje določenih vprašanj. V tem določenem primeru bo, kot že omenjeno, ta metoda nadgradila prvo primerjalno študijo dveh primerov. Namen intervjujev je »raziskati poglede, izkušnje, prepričanja in/ali motivacijo posameznikov v povezavi s posebnim področjem« (Gill in drugi 2008, 292). Intervjuji naj bi omogočali globlje razumevanje družbenih pojavov, o katerih že obstaja določeno predzadnje. Prav tako je ta metoda primerna za raziskovane občutljivih tem, kjer sodelujoči o temi morda ne bi želeli razpravljati v skupini. Kot je bilo ugotovljeno, je bilo o obravnavani temi napisano že marsikaj, tako da je predvsem poglobljeno razumevanje specifičnih vprašanj tisto, kar je vredno preučevanja. Prav tako se je trajnost izkazala za občutljivo tematiko, saj so se kot omenjeno, v preteklosti že pojavljali številni primeri, ko je navidezna trajnostna usmeritev služila zgolj kot olepševalni marketing. Zato obstaja velika nevarnost, da se bo tematika za še bolj občutljivo izkazala pri izvrševanju intervjujev, kar bi se lahko v najslabšem primeru pokazalo v obliki nepripravljenosti pri sodelovanju.

Kljub temu, da bodo pridobljeni podatki bogati, se kot negativno lastnost izbrane metode pogosto omenja oteženo kodiranje. Ker intervjuvanci svoje odgovore izrazijo podrobno, je za raziskovalca iz pripovedi zahtevno razbrati celotno perspektivo vseh intervjujev. Vseeno pa naj bi ravno ta lastnost zmanjševala pristranskost raziskovalca v študiji (Turner 2010).

Izbira vzorca in zbiranje podatkov

Predmet obravnave v prvi študiji primera je Nestlé, ki je vodilno podjetje na področju prehrane, zdravja in dobrega počutja. Paleta znamk, ki jih Nestlé obsega, je zelo široka in pokriva skoraj vse kategorije hrane in pijač.

Podjetje Nestlé je bilo izbrano predvsem zaradi preteklih afer povezanih s trajnostnim marketingom, ki so podjetje nemalokrat prikazale v zelo slabi luči. Poleg tega je pozornost pritegnila dovršena strategija trajnosti, s katero se je podjetje bolj temeljito začelo ukvarjati

prav po številnih obtožbah 'greenwashinga'. Pomemben dejavnik za izbor Nestléja pa je bila tudi njegova relevantna pozicija na globalnem zemljevidu podjetij iz prehranske industrije.

V drugem delu raziskave pa bo pozornost usmerjena na Mlekarno Celeia, ki so trenutno največja mlekarna, ki je še v slovenski lasti. Kljub vsemu gre v primerjavi z Nestléjem za manjše podjetje, uradno, po številu zaposlenih, pa za srednje veliko podjetje. Mlekarno Celeia imajo v primerjavi z Nestléjem manjšo paletto izdelkov, saj se večinoma ukvarjajo z predelavo mleka in proizvodnjo različnih sirov, jogurtov, mlečnih napitkov itd. pod blagovno znamko Zelene Doline.

Mlekarno Celeia so bile izbrane, ker je bilo za namen primerjalne študije dveh primerov zaželeno domače podjetje, ki bi se v vsaj nekaj ozirih razlikovalo od podjetja Nestlé. Prav tako so bile mlekarne z vidika preučevanega problema zanimive zaradi svoje nedavne preusmeritve marketinških dejavnosti v bolj trajnostne. Poleg tega so mlekarne tudi eno izmed redkih srednje velikih podjetij v Sloveniji, ki trajnost v zadnjem času izrazito poudarja. Zanimiv podatek je tudi to, da so sodelovanje številna slovenska podjetja zavrnila, ker trajnostnih marketinških strategij ne izvajajo.

4 Študija primera

4.1 Nestlé

4.1.1 Zgodovina

Zgodovina podjetja Nestlé sega v leto 1905, ko je Angleško-Švicarsko podjetje v Švici odprlo prvo evropsko tovarno, ki je proizvajala kondenzirano mleko. Od takrat je prehrana temelj tega podjetja. Po združitvi z Angleško-Švicarskim podjetjem, ki sta ga ustanovila brata George in Charles Page, je podjetje doživelo hiter vzpon, ki je bil še bolj izrazit med prvo svetovno vojno. Pridobivanje surovin je bilo takrat močno oteženo, hkrati pa je vojna povzročila še dodatno potrebo po mlečnih izdelkih. Kljub težkim časom je imel Nestlé do

konca vojne v lasti že 40 tovarn po različnih delih sveta. Naslednja prelomna točka je bila za podjetje svetovna kriza, ki je povzročila racionalizacijo številnih operacij v podjetju, vendar se je Nestlé iz težav izkopal. S pridobitvijo Peter, Callier, Kohler Švicarskega podjetja čokolade, je čokolada postala tudi eden izmed sestavnih delov poslovanja tega podjetja, ki je v prihodnjih letih nadaljevalo z uveljavljanjem proizvodov kot sta Nescafe in Nestea, ki sta doživela velik uspeh. Tudi druga svetovna vojna je ironično izboljšala poslovanje podjetja, saj kljub temu, da je sprva upočasnila lansiranje proizvoda Nescafe, ga je kasneje celo pomagala popularizirati. Tako je z vstopom Združenih držav Amerike Nescafé kava postala pijača Ameriških vojakov, ki so se borili v Evropi in Aziji. Ob koncu vojne se je za Nestlé začelo izrazito dinamično obdobje, podjetje je portfelju dodalo mnogo novih izdelkov in prevzelo številna podjetja. To je seveda pozitivno vplivalo na rast podjetja. Leta 1974 se je podjetje prvič znašlo zunaj svoje prvotne panoge, kot glavni delničar podjetja L'Oreal, ki je eno izmed vodilnih proizvajalcev kozmetike v svetu. Rast cen nafte in počasna rast v industrializiranih državah je podjetje prisililo k odgovoru na radikalne spremembe na trgu. Tako je prišlo leta 1977 do prevzema ameriškega proizvajalca farmacevtskih izdelkov Alcon Laboratories. V osemdesetih je ameriška organizacija, ki se ukvarja s prehrano dojenčkov, sprožila proti Nestléju bojkot, povezan s promocijo formule za dojenčke v razvijajočih se državah. To je vodilo do različnih posvetov s Svetovno zdravstveno organizacijo, UNICEF-om in še nekaterimi nevladnimi organizacijami. Uradno naj se bi bojkot zaključil leta 1984 s podpisom izjave o soglasju med Nestléjem in Mednarodnim komitejem bojkota Nestléja (Nestlé Global 2013). Od takrat se je proti podjetju nakopičilo še cel kup drugih obtožb povezanih z najrazličnejšimi vprašanji. Od določanja cen čokolade, etiopskega dolga, melamina v Kitajskem mleku, dela otrok, škandalov s konjskim mesom. Predvsem je očitno to, da je večina škandalov povezanih s trajnostjo. Nestlé je bil že večkrat obtožen "greenwashinga". Koalicija okoljevarstvenih skupin je leta 2008 vložila pritožbo proti Nestléju zaradi celostranskega oglasa, v katerem Nestlé trdi, da se večina njihovih plastenk vode izogne odlagališčem in se reciklirajo. V istem oglasu Nestlé zagotavlja tudi, da je »Nestlé Pure Life® zdrava, okolju prijazna izbira,« in da je »ustekleničena voda okoljsko najbolj odgovoren potrošniški izdelek na svetu« (Pritožba skupine posebnih interesov 2008, 1). Seveda se je obtožba

nanašala predvsem na zavajajoče trditve s strani podjetja, ki svojih trditev očitno ni preverilo.

Naslednji zelo odmeven škandal Nestléja pa je postal kar učbeniški primer – "Give rainforest a break" (daj mir pragozdu) oziroma "Give orang-utan a break" (daj mir orangutanu). Oba slogana sta domiselni izpeljanki Greenpeacove kampanje, ki se nanašata na Nestléjev slogan za oglaševanje njihovega slavnega proizvoda Kit Kat. Predvsem socialna omrežja so dala krila tej viralni kampanji, ki se je nanašala na učinke Nestléjeve uporabe palmovega olja na deževni gozd in orangutane. Protestniki so na portalu YouTube objavili negativni video in Facebook ter Twitter stran Nestléja preplavili z začinjanimi trditvami o Nestléjevem vplivu k uničenju indonezijskega deževnega gozda ter posledično poslabšanju globalnega segrevanja in ogrožanja orangutanov. Obtožbe so bile povezane predvsem s sodelovanjem Nestléja s podjetjem, ki je posekalo velik del deževnega gozda, da bi tam nasadilo plantaže palm. Nestlé je sodelovanje s podjetjem, ki je zagotavljalo zgolj 1,25 % vsega palmovega olja za Nestlé, hitro prekinilo in na obtožbe odgovarjalo z utemeljenimi sporočili za javnost, s katerimi so opredelili svoj odnos do uničenja deževnega gozda (Prirejeno po Steel 2009).

Za razumevanje ključnih sprememb je pomembno omeniti tudi izrazito kontroverznost prejšnjega predsednika uprave Petra Brabecka. V njegovih intervjujih je bilo večkrat opaziti celo nerazumno nastrojenost proti naravi in ljudem. V dokumentarcu Mi hranimo svet je pojasnil, da »ljudje verjamejo, da je vse kar prihaja iz narave dobro« in je v tem kontekstu zagovarjal gensko spremenjeno hrano in češ, zakaj se je v Evropi branimo, če po številnih letih uporabe v Ameriki ni bilo zaradi tega nobene dokazane bolezni. Še bolj tveganih izjav pa se je lotil v povezavi s privatizacijo vode. V zvezi s tem je poudaril, da obstajata dve različni mnenji: »Prvo mnenje, ki mislim, da je skrajno, predstavljajo nevladne organizacije, ki razglashajo, da je voda javna pravica« (Brabeck v Andrew Gavin Marshall 2013). Manj ekstremni pogled na tematiko pa je po njegovem, da je voda živilo, kot vsako drugo in mora imeti kot tako tudi svojo vrednost na trgu. S svojim delovanjem in izjavami je Nestléju in sebi nakopal veliko sovražnikov, v svojem mandatu pa mu je leta 2007 uspelo pridobiti tudi Black Planet Award, ki je dodeljena posameznikom, ki prispevajo k

uničenju sveta. Brabeck je bil poleg monopolizacije virov vode obtožen tudi širjenja kontaminirane otroške hrane in toleriranja dela otrok (Andrew Gavin Marshall 2013). Leta 2008 je odstopil s položaja, na žalost pa razlogov za njegov odstop ni bilo mogoče zaslediti.

4.1.2 Nestlé Danes

Ne glede na številne nevesočnosti, s katerimi se Nestlé redno sooča, podjetju še vedno uspeva nenehna rast in širjenje. Tako je danes, gledano na prihodke, največje podjetje v prehranski industriji na svetu in ima več kot 29 znamk, ki letno prinesejo več kot bilijon švicarskih frankov. Njihovi proizvodi vključujejo hrano za dojenčke, ustekleničeno vodo, kosmiče, kavo, mlečne izdelke, sladoled, hrano za hišne ljubljence in še bi bilo mogoče naštevati. Najpomembnejši konkurenti Nestléja so: Kraft Foods, Unilever in Mars Incorporated, poleg tega pa se seveda srečuje še s konkurenco na lokalnih trgih. Tudi vložek podjetja v raziskave in razvoj je ogromen, saj podjetje vanj vложи kar dva bilijona dolarjev letno, ki so po besedah Petra Barbecka, nekdanjega izvršnega direktorja in predsednika Nestléja, večinoma namenjeni temu, da podjetje ostaja vodilno v razvoju živilske tehnologije (DuBois 2011).

Nestlé na svoji strani zagotavlja, da njihovo poslovanje temelji na dolgoročnem uspehu svojih delničarjev. »Ne le, da v skladu z vsemi veljavnimi zakonskimi zahtevami zagotavljamo, da so vse naše aktivnosti trajne, ampak moramo poleg tega ustvarjati še pomembno vrednost za družbo« (Nestlé Global 2013). V dokumentu Nestléjevih korporativnih poslovnih načel se podjetje zavezuje k različnim zakonom, kodeksom in načelom, povezanih tako s prehrano in zdravjem, kot tudi z zagotavljanjem kvalitete izdelkov, s komunikacijo s potrošniki, človekovimi pravicami, osebno odgovornostjo, varnostjo in zdravjem pri delu, odnosi z dobavitelji in potrošniki, razvojem agrikulture in podeželja, med drugim pa tudi okoljske trajnosti in vode (The Nestlé Corporate Business Principles 2010).

Z novim izvršnim direktorjem in predsednikom Paulom Bulckejem so se stvari za Nestlé zavrtle v drugo smer. Novega predsednika opisujejo kot samozadovoljnega, skrivnostnega,

namerno nejasnega in netransparentnega. V nekaterih lastnostih se zdi Bulcke skorajda kot popolno nasprotje Brabecka. Opazno je, da se podjetje ne bori več proti okolju in družbi, ampak se jima poskuša približati. To Nestléju in novemu direktorju uspeva do tolikšne mere, da jima je Svetovni Center za okolje podelil najvišjo nagrado na področju trajnosti.

4.1.3 Nestlé Continuous Excellence

Zametki programa

Nestlé je leta 2008 začel z uvajanjem programa NCE (Nestlé Continuous Excellence – Nestlé neprekinjena odličnost), s katerim je dal pobudo za nenehno izboljševanje, ki temelji na "Lean" in TPM načelih, ki naj bi vodila v stabilno 5-6 odstotno organsko rast prodaje. Podjetja pogosto implementirajo "Lean načela", da bi dosegla boljšo kakovost in procese, ki zadovoljujejo želje in pričakovanja potrošnikov ter zmanjšanje odpadkov (Arashpour in drugi 2010). TPM (Total Productive Maintenance – Celostno produktivno vzdrževanje) pa je orodje "Lean načela", ki cilja k povečanju produktivnosti in učinkovitosti opreme, posledica tega pa je manj napak in izgub, ki vodijo v zmanjševanje odpadkov.

NCE naj bi bila kot strategija za prehod k trajnosti in nenehnem izboljševanju v vzgled menedžerjem iz drugih panog. Program NCE je od leta 2008, ko je bil uradno predstavljen, spodbudil učinkovitost podjetja skozi vrednostno verigo in dosegel letne prihranke v vrednosti 1,5 bilijona švicarskih frankov. Analitiki pravijo, da naj bi program za podjetje v prihodnosti predstavljal ključno vodilo in jim prinesel še več kot 2 bilijona prihrankov (Büchel in Zintel 2013).

Vse skupaj se je začelo po tem, ko je Nestléju po drastičnem zmanjšanju poslovnih enot in ostalih ukrepih za odpravo najrazličnejših stroškov, pričelo zmanjkovati idej. Nazadnje je generalni direktor Brabeck izrazil skrb, da se bo osredotočenost na zmanjševanje stroškov pričela odražati na kvaliteti izdelkov. Prav zato se je odločil, da bo naloga Joséja Lopeza, ki se je leta 2007 znašel v vlogi podpredsednika globalnih operacij, da razmisli, kako bi ljudi

motivirali k izboljšanju učinkovitosti in pospeševanju izvrševanja. Lopez je zato preučil različne trge in iskal navdih pri že uveljavljenih principih nenehne izboljšave. Po podrobni preučitvi operacij po vsem svetu je Lopez izdelal svojo vizijo modela NCE, ki je temeljil na boljših praksah, ki so že bile v procesu izvajanja po različnih delih sveta. Kljub vsemu pa je enoten model za tako veliko organizacijo vprašljiv.

Implementacija

Lopez zagovarja pristop, ki je iz zniževanja stroškov prešel na osredotočenje na potrošnika, kakovost in varnost. V svojem pristopu se je osredotočil na "3C": (1) navduševanje potrošnika, (2) zagotavljanje konkurenčne prednosti, (3) uspešnost pri zagotavljanju skladnosti. Podpora temu programu pa naj bi bilo pet načel, usmerjenih k ustvarjanju vrednosti: (1) sodelovanje ljudi iz Nestléja, (2) razumevanje vrednosti, (3) ocena aktivnosti glede na to v kolikšni meri dodajajo vrednost, (4) odpravljanje aktivnosti brez dodane vrednosti in (5) nenehno izboljševanje ustvarjanja vrednosti.

Pred implementacijo NCE je moral Nestlé poskrbeti za tri pomembne temelje:

1. Prvi korak je bil Nestléjev integriran sistem menedžmenta, s katerim podjetje zagotavlja smernice za zdravje, varnost in kakovost za nenehno zagotavljanje visoko kakovostnih izdelkov in storitev.
2. Drugi korak je bil razvoj vodstva, katerega ključni poudarek je bil motivacija zaposlenih za razkrivanje njihovih potencialov.
3. Zadnji korak je bil prilagajanje ciljev, v katerem so z uporabo različnih metod poskušali uskladiti dejanja zaposlenih s prioritetai podjetja.

Po tem, ko je bilo dokazano in demonstrirano, da so bile zahteve omenjenih treh korakov osvojene, je bilo mogoče pričeti z implementacijo TPM. Naslednji korak je bila optimizacija proizvodnih operacij z uporabo orodja TPM, vsi elementi skupaj pa so bili poimenovani kot "ONE Nestlé operacijski model" (Büchel in Zintel 2013).

Slika 4.1: ONE operacijski model



Vir: Büchel in Zintel (2013)

Lopez je svoj pogled na NCE opisal takole: »To je naš zemljevid, s katerim bomo izboljšali učinkovitost – hkrati, pa služi tudi kot naš novi način razmišljanja, ki bo vodil nadaljnje izboljšanje in neprekinjeno odličnost v vsem česar se lotimo. Ključna zadeva pri tej spremembi miselnosti je vključiti vse naše ljudi. To je moč, ki nas bo ponesla na naslednjo raven, kot podjetje – in vsekakor še čez« (Lopez v Büchel in Zintel 2013).

Rezultati

Do konca leta 2010 je bil program implementiran v 300 tovarnah v 15 državah. Poleg tega, da so menedžerji tovarn poročali o čudežnem vplivu programa na moralo delavcev, je imel NCE predvsem finančne prednosti (Büchel in Zintel 2013).

Leta 2010 so Nestléjevi finančni analitiki poročali o 6,1 % rasti prodaje in povečanju čistega dobička za 7,5 % na 5,5 milijarde evrov. Viden pa je bil tudi odličen napredek čistega dobička na delnico pri 1,60 švicarskega franka, kar je 13,5 % več, kot v enakem obdobju leta 2009 (Singh in Child-Villiers 2010).

Lopez v letu 2011 poroča o povečanju letnih prihrankov iz 1 bilijona na 1,5 bilijona in več letno (Lopez 2011).

4.1.4 Kritike

Poleg tega, da modelu NCE skeptiki očitajo zelo strukturiran pristop katerega negativna posledica bi lahko bila omejevanje kreativnosti, se pri vsem skupaj pojavlja še kup drugih vprašanj.

Nestlé program NCE definitivno pozicionira kot program trajnosti, s katerim bo podjetje dolgoročno vplivalo na dobrobit ljudi in okolja. Sklepamo lahko, da bo to sliko podjetje želelo iz glav delničarjev prenesti tudi v misli potrošnikov. Na tem mestu pa lahko ugotovimo, kot je opazno iz večine poročil, da je usmerjenost podjetja predvsem finančna, kot bi lahko očitali podjetju v skladu s Kingovimi opredelitvami. Nestlé namreč kot prvotno prednost programa omenja številne prihranke, vendar pa ne vemo, kako je in ali je NCE sploh vplival na razvoj bolj trajnostnih izdelkov in procesov. Kljub vsemu pa bo podjetje po vsej verjetnosti svojo trajnostno usmeritev oglaševalo.

Podjetje se s programom vseeno več kot očitno izogne običajnim obtožbam, kot so prodajna usmeritev, saj je podjetje več kot očitno konkretno poseglo v posodobitev operacij. Tudi razdrobljenosti Nestléju ne moramo očitati, saj gre pri NCE za strukturiran holističen pristop, ki vključuje večino zaposlenih na večini ravni, v večini oddelkov in tovarn. Tudi konservatizma Nestléja ne moremo obtožiti, saj pri NCE ne gre za že preizkušen recept, marveč prej za radikalne spremembe. Prav zato Nestléja ne moremo na primer obtožiti zelenega vrtenja, saj s strani podjetja ne gre v tolikšni meri za reakcijo, ampak je NCE prej nekakšen proaktivni pristop. Po vsej verjetnosti tudi ne gre za zeleno prodajo, saj podjetje veliko vlaga v raziskave in razvoj, težko pa je tudi verjeti, da bi si korporacija, kot je Nestlé, tak oportunističen pristop sploh lahko privoščila. Do sedaj tudi ni videti, da bi šlo v tem primeru za zeleno žetev ali okoljsko podjetniški marketing, saj ne vemo, ali je NCE vplival na spremembo cen proizvodov. Ne nazadnje tudi ne gre za

skladnosti, saj je NCE definitivno korak naprej od zakonodaje in torej ne more iti zgolj za reakcijo na določeno zakonodajo.

Poleg izrazite finančne usmeritve, ki bi se lahko izkazala za poglobljeno težavo, se pojavlja še eno vprašanje. V poročilih v povezavi z NCE se kot merilo za uspešnost programa večinoma omenja finančne kazalce, vendar pa je vprašanje ali so slednji resnično dovolj, če naj bi šlo za program osredotočen na trajnost.

Ker nekaterih trditev v povezavi z NCE ni mogoče popolnoma potrditi z uporabo sekundarnih virov, so bile slednje preverjene s petimi vprašanji namenjenimi Nestléju, ki bi lahko pomagale pri natančnejši opredelitvi do programa NCE. Omenjen korak je predstavljen v naslednjem poglavju.

4.2 Študija primera Mlekarne Celeia

4.2.1 Zgodovina

Zgodovina družbe Mlekarne Celeia sega v medvojna leta, ko so v manjših prostorih v središču Celja pričeli polniti mleko. Podjetje se je leta 1962 preselilo v večje prostore v Medlogu pri Celju. Leta 1979 se je po pridružitvi sirarne Šmarje proizvodnja iz polnjenja mleka razširila še na proizvodnjo sira.

Zaradi potreb po večjem prostoru se je leta 1984 mlekarne preselila v Arjo vas pri Petrovčah, kamor je bila predvsem zaradi ekonomičnosti preseljena tudi šmarska sirarna. Novi prostori so bili oskrbljeni tudi s sodobno avtomatizirano strojno linijo za izdelavo sirov, s čimer je mlekarne Celeia postala največji in najbolj avtomatiziran proizvajalec poltrdih sirov. Podjetje se je v devetdesetih preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo Hmezad Celeia, mlekarstvo, sirarstvo in čebelarstvo. Oktobra leta 1995 pa je mlekarne pridobila naziv Mlekarne Celeia, mlekarstvo in sirarstvo, d. o. o., ki je v uporabi še danes (Zelene doline 2013).

4.2.2 Mlekarna Celeia Danes

Lani so Mlekarne Celeia ustvarile 57 milijonov evrov prihodkov, kar je 2,8 % več kot leto prej. Čisti dobiček je znašal 285 tisoč evrov, od tega je bilo 70 % prihodkov ustvarjenih na domačem, 30 % pa na tujih trgih. Trenutno so Mlekarne Celeia največja slovenska mlekarne, ki je v slovenski lasti.

Podjetje se opredeljuje kot »sodobne mlekarne z okolju prijazno tehnologijo ter s proizvodnim programom, ki sledi svetovnim trendom« (Zelene doline 2013). Kot statistično dejavnost na svoji spletni strani omenjajo pridelavo in konzerviranje mleka, kot osnovno dejavnost pa navajajo:

- Odkup, zbiranje in predelava konzumnega mleka
- Proizvodnja raznih fermentiranih izdelkov (jogurti, sladke, kisle smetane in napitki)
- Proizvodnja poltrdih sirov
- Proizvodnja masla, sirotkinega koncentrata ipd. ter
- Prodaja trgovskega blaga.

Omenjene proizvode mlekarne ponuja pod blagovno znamko Zelene Doline in pa tudi pod različnimi trgovskimi blagovnimi znamkami. Z znakom SI M -142 ES mlekarne potrošnikom zagotavljajo kakovost, ki je v skladu z evropskimi standardi.

Podjetje ima tudi dve prodajalni. Eno na lokaciji tovarne v Arji vasi in drugo v Celju. Na svoji spletni strani Mlekarne opredeljujejo tudi svojo vizijo in poslanstvo. Predvsem njihovo poslanstvo je za namen te naloge zelo zanimivo, saj se sklicuje tudi na inovativnost, naravo, zdravje in dobro počutje, slednji dejavniki pa so seveda tesno povezani s pojmom trajnosti.

Poslanstvo: »Tradicija in inovativnost za kvalitetne sveže izdelke iz naravnega slovenskega mleka za zdravje in dobro počutje« (Zelene doline 2013).

4.2.3 Dejavnosti povezane s trajnostjo

Eno izmed ključnih poglavij na spletni strani Mlekarn Celeia je zagotovo Kakovost in Varovanje okolja. Na tem mestu se mlekarne sprva sklicujejo na slovenskost, lokalnost svojih proizvodov: »V svetu domačih zelenih dolin in planin, pridne podeželske roke skrbijo za razvoj podeželja in rast kmetij. Z ljubeznijo in s spoštovanjem do narave soustvarjajo razvoj slovenske mlečno pridelovalne industrije in aktivno prispevajo h kvaliteti mlečnih izdelkov ZELENE DOLINE« (Zelene doline 2013).

Varovanje narave

Poleg kakovosti Mlekarne Celeia navajajo, da se zavedajo, »da je ohranjanje vitalnosti narave dolžnost in odgovornost slehernega zaposlenega« (Zelene doline 2013). Prijaznosti do okolja je namenjen dobršen del spletne strani mlekarn, kjer nam najprej postrežejo z dejstvi o odgovornosti do narave, številu odpadkov, ki jih proizvedemo in o edinstvenosti Zemlje, ki jo je potrebno aktivno zaščititi. Tu je navedeno, da si mlekarne prizadevajo za premišljeno in varčno izrabo naravnih virov, da pri proizvodnji uporabljajo okolju prijazne tehnologije, si prizadevajo k zmanjšanju odpadkov in so spoštljivi do okolja, kar po njihovem mnenju dokazuje certifikat ravnanja z okoljem ISO 14001. Ta mentaliteta naj ne bi bila le del enega oddelka, ampak politika vseh zaposlenih, kar naj bi podjetje dosegalo s pomočjo proaktivnega notranjega in zunanjega komuniciranja, ozaveščanja in usposabljanja.

Uporaba okolju prijaznih materialov

Spletna stran v povezavi s skrbjo za okolje omenja tudi prenovo blagovne znamke Zelene doline v smislu uporabe okolju prijazne embalaže. »S prenovo blagovne znamke Zelene doline želimo poudariti svojo odgovornost do narave in naravnega, medtem ko kupci jogurtov in napitkov Zelene Doline z ločevanjem odpadkov potrjujete odgovoren odnos do varovanja okolja« (Zelene Doline 2013).

Uporabo za okolje manj obremenjujoče embalaže mlekarni omogočajo:

- Lončki s 50 % manj plastike, zaradi katere je okolje manj obremenjeno,
- Kartonska etiketa okrog lončka, ki predstavlja 50 % nosilnosti lončka in je sestavljena iz 90 % recikliranega papirja – papir je za okolje manj obremenjujoč kot plastika
- Kartonska etiketa je na lonček prilepljena samo na enem mestu, to pa omogoča enostavno ločevanje odpadkov.

Na tem delu spletne strani Mlekarnе Celeia tudi nagovarjajo potrošnike k temu, kar lahko za razbremenitev okolja storijo sami.

Certifikat višja kakovost

Po svojem stališču do okolja, podjetje opredeli označbo »Višja kakovost«, ki jo imajo njihovi siri Edamec, Trapist in Gauda. Ključen za pridobitev tega certifikata naj bi bil proces kot tak, ki poteka brez dodanih konzervansov. Podjetje se na tem mestu znova sklicuje na slovenskost mleka, ki je proizvedeno brez gensko spremenjenih organizmov.

Odnos do zaposlenih in dela

Kot naslednji pomemben element podjetje omenja odnos do zaposlenih in do dela. Zaposlenim naj bi mlekarne zagotavljale zdravje, dobro počutje, kakovostnejše življenje, z delovnimi pogoji pa naj bi spodbujale tudi strokovnost, ustvarjalnost, inovativnost in izobraževanje.

Zanimivost pri opredelitvi odnosa do dela je predvsem trditev, da »zaokrožen delovni proces obsega pravilno načrtovanje nalog, učinkovito spremljanje uresničevanja ter oblikovanja ukrepov za doseganje dogovorjenih merljivih ciljev« (Zelene Doline 2013). Predvsem merljivost ciljev bo za končno analizo izjemno pomembna.

Trajnostno usmerjenost naj bi dokazoval tudi citat direktorja Marjana Jakoba: »Kakovost je naš najboljši izdelek, posledica tradicije in ključ do uspeha – včeraj, danes in jutri« (Jakob 2013).

Certifikati

Na spletni strani podjetje navaja tudi vse certifikate: ISO 14001: 2004, ISO 9001: 2008, že omenjen certifikat višja kakovost, certifikat Brez GSO in certifikat Družini prijazno podjetje.

Zagotovo je omembe vredno to, da Mlekarnice Celeia v svojem letnem poročilu praktično ne omenjajo neke dolgoročne strategije za trajnost. Čeprav v fragmentih omenjajo skrb za okolje in družbeno odgovornost, pa zaključena celota trajnostne strategije ni vidna.

4.2.4 Kritike

Kritika gre na tem mestu predvsem dejstvu, da v letnem poročilu podjetja ni zaznati celostne trajnostne strategije, kot na primer pri Nestléju. V pomoč pri razumevanju te pomanjkljivosti bo poglobljen intervju z zaposleno iz strateškega marketinga Mlekarnice Celeia.

5 Polstrukturirani Intervjuji

5.1 Nestlé

Kot omenjeno, študija primera na žalost ni podala vseh odgovorov na vprašanja, ki morajo biti odgovorjena, da bi bilo mogoče nadaljevati z drugim delom raziskave. Zato so bila na Nestlé naslovljena sledeča vprašanja:

1. Ali NCE vpliva na oglaševalske strategije Nestléja?
2. Ali je NCE že implementiran v vseh tovarnah in vseh oddelkih?
3. Ali je NCE vplival na cene Nestléjevih proizvodov?
4. Ali obstaja neposreden vpliv NCE na prodajo izdelkov?
5. Ali poleg finančnih meritev uporabljate še katera druga merila za preverjanje vpliva NCE?

Kljub vztrajnosti, številnim klicem in elektronski pošti nihče iz Nestléja ni bil pripravljen odgovorjati na vprašanja, ki bi lahko natančneje pojasnila njihov zelo opevani program. Zato se je bilo treba v nadaljevanju naloge predvsem pri analizi osredotočiti zgolj na

vsebinsko analizo, spletne strani in različne članke ter intervjuje v povezavi z Nestléjem in njihovimi dejavnostmi.

5.2 Mlekarne Celeia

Ker odgovorov od Nestléja nisem dobila, je bila pozornost preusmerjena na Mlekarne Celeia, kjer sem do relevantnih informacij prišla s pomočjo gospe Marjete Železnik, ki v mlekarnah skrbi za marketing. Namenila sem ji 6 vprašanj, s pomočjo katerih bi lahko natančneje opredelila pozicijo in odnos slovenskih podjetij v omenjeni industriji do trajnosti, kako jo implementirajo, če sploh jo in katere so ključne napake, ki se pri implementaciji pojavljajo.

Postavljena vprašanja so bila sledeča:

1. Kako v vašem podjetju skrbite za trajnost?
2. Kako se vaše osredotočanje na trajnost odraža v spremembah izdelkov in proizvodnih procesov?
3. Kako se vaša skrb za trajnost odraža v marketinških strategijah?
4. Kako se vaše osredotočanje na trajnost odraža v cenah vaših izdelkov?
5. Ali ste zaznali neposreden vpliv vašega osredotočanja na trajnost na prodajo izdelkov?
6. Katere meritve uporabljate za preverjanje trajnosti vaših izdelkov in proizvodnih procesov?
7. Kakšni zakonodaji in priporočilom morate na področju trajnosti slediti?

5.3 Omejitve intervjuja

Potrebno je opomniti, da je ena izmed ključnih omejitev predstavljenega intervjuja dejstvo, da je intervjuvanka iz marketinške delovne pozicije in njena perspektiva ni nujno perspektiva celotnega podjetja, predvsem v odnosu do trajnosti. Tako bo predvsem zelo težko ugotoviti ali gre pri podjetju morda za simptome razdrobljenosti – pomanjkanje integracije med različnimi poslovnimi funkcijami.

6 Analiza, interpretacija rezultatov in diskusija

Kaj?

Iz študije primera je jasno da je ključni subjekt trajnosti pri Nestlé njihov program Nestlé neprekinjena odličnost. Iz intervjuja in študije Mlekarn Celeia pa je razvidno, da je subjekt trajnosti nekoliko bolj razdrobljen, oziroma, da gre za več različnih elementov, ki med seboj niso izrazito povezani v celoto. To je razvidno tudi iz odgovora na moje vprašanje ali Mlekarne sploh izvajajo trajnostni marketing: »Zdej jaz mislim, da bi v tem kontekstu omenla tematiko Brez GSO, ki je zelo, zelo pomembna. Potem embalažo, in sicer lončki imajo tanjšo plastično embalažo, katero smo ovili, da ne bi popokali, recikliran papir, se pravi, da smo skrbeli za okolje. Kot trajnostni marketing pa je tudi negovanje blagovne znamke Zelene Doline. Jaz bi se predvsem osredotočila na te tri sklope« (Marjeta Železnik, intervju, 10.6. 2013). Kot vidimo, gre zgolj za posamezne fragmente prijaznosti do okolja in potrošnikov, ki jo tržijo, in ne za celostno trajnostno strategijo marketinga.

Časovni okvir

Iz študij primera in iz intervjuja je jasno, da nobeno od podjetij svojim aktivnostim ne daje roka izteka. Pri Nestléju se je program pojavil leta 2008, kar dve leti prej kot so Mlekarne začele z izrazitim udejstvovanjem na tem področju. Poleg tega je razvidno, da bo Nestlé nadaljeval s svojim programom, saj že napoveduje, da bo v prihodnosti ta program njihovo vodilo, ki bo prinašalo še več prihrankov. Za mlekarne pa je iz internega gradiva in intervjuja razvidno, da časovnega okvirja ni, tako tudi načrti za prihodnost v zvezi s trajnostjo niso najbolj jasni, vendar pa iz besed intervjuvanke izvemo, da bodo z trajnostnimi aktivnostmi nadaljevali. »Vem, da je bilo ustno veliko rečeno, da brez GSO vstopamo v nove kategorije, in sicer z mlečnimi namazi in z novo blagovno znamko Linia, kjer bomo združevali vse izdelke z manj maščobe, tu gre spet za prepoznavnost, to se bo zgodilo z julijem« (Marjeta Železnik, intervju, 10.6. 2013). Potrebno je tudi razumeti, da se v Mlekarnah Celeia zagotovo zavedajo morebitnega vpliva, ki bi ga nenadna prekinitvev teh dejavnosti imela na ugled znamke.

Zakaj?

Razvidno je, da je bil motiv za vzpostavitev trajnostne strategije v Nestléju predvsem dejstvo, da jim je zmanjkovalo idej in načinov, s katerimi bi še lahko zmanjšali število odpadkov, tako da je v tem oziru motiv posredno seveda finančen. Poleg tega naj bi se pri vseh ukrepih, ki so že bili izvedeni, pojavil dvom o kontinuiteti kakovosti izdelkov in njihovem dolgoročnem učinku na okolje in potrošnika, vendar pa lahko sklepamo, da je slednja izjava bolj olepševalne narave. Tudi v Mlekarnah je bil ključni povod finančen, saj sta bila vzpodbuda predvsem izguba tržnega deleža in padec kupne moči – tako mi je v intervjuju potrdila njihova predstavnica: »Osnova je bila izguba tržnega deleža. Vzrok, zakaj smo zgubljali tržni delež, je pa nekje v nas samih, se pravi, da smo bili premalo prepoznavni, en del je bil pa tudi v padanju kupne moči« (Marjeta Železnik, intervju, 10.6.2013). V tem odgovoru najdemo še en dodaten vzrok, in sicer pomanjkanje prepoznavnosti, saj so v Mlekarnah na nek način želeli ime blagovne znamke Zelene Doline povezati tudi z »zelenimi« aktivnostmi in ustreznim marketingom teh aktivnosti.

Merjenje

Kot ključni merilec uspešnosti trajnostnih programov in njihovega marketinga se v obeh primerih pojavljajo predvsem finančni kazalci. Nestlé je že do leta 2011 beležil 1,5 bilijona prihranka, podatki o rasti prodaje pa niso znani. Pri Mlekarnah Celeia so merilci prav tako finančni: »Se, se pozna se v poslovnem rezultatu. Imamo dobiček in nekaj procentno rast in po grafih se tudi vidi, kako je tržni delež rasti« (Marjeta Železnik, intervju, 10.6.2013). Zagotovo je omembe vredno, da se je trajnostna aktivnost za obe podjetji v finančnem smislu odražala pozitivno.

Vpliv na cene izdelkov

Pri podjetju Nestlé s pomočjo študije primera in dostopnega gradiva ni bilo moč ugotoviti, kako je program neprekinjene odličnosti vplival na končno ceno izdelkov. Pri Mlekarnah Celeia pa mi je intervjuvanka pojasnila, da vpliv sicer je, vendar se kot podjetje zavedajo, da teh stroškov ni smiselno prenesti na potrošnika, predvsem zaradi tega, ker bi slednje vplivalo na konkurenčnost: »Nikjer sicer nisem videla pisno, vendar baje je embalaža nekaj

podražala, vendar mi te cene ne moremo kr prelevit na potrošnika« (Marjeta Železnik, intervju, 10.6.2013). Zanimivo je tudi, da je intervjuvanka omenila, kako poskušajo stroške potem na primer zmanjšati pri dobaviteljih, vendar pa pri tem seveda pazijo, da nižja cena nima vpliva na kakovost.

Strategija trajnostnega marketinga

V teoretičnem delu te naloge je bilo kar precej rečeno o strategiji. Gre torej za »sklop namernih, zavestnih dejanj, ki določajo odločitve v prihodnosti« (Mintzberg 1978, 935). Avtorji strategijo opisujejo tudi kot dolgoročni načrt in jo skoraj vedno povezujejo tudi z določenim ciljem. V povezavi s trajnostjo pa gre pri marketinški strategiji predvsem za adaptacijo trajnosti v marketinške prakse in marketinški splet.

Nestlé ima kot ogromno podjetje veliko različnih ciljev, ki se navezujejo med drugim tudi na trajnost in na tako imenovano trojno bilanco, ki se nanaša tako na družbo, okolje in dobičkonosnost podjetja. Iz študije primera lahko razberemo, da gre pri programu neprekinjene odličnosti zagotovo za strategijo, ki je implementirana prav v vsak del organizacije. Da resnično gre za strategijo, potrjujejo tudi besede Joséja Lopeza, ki je program predstavil kot: »To je naš zemljevid, s katerim bomo izboljšali učinkovitost – hkrati pa služi tudi kot naš novi način razmišljanja, ki bo vodil nadaljnje izboljšanje in neprekinjeno odličnost v vsem, česar se lotimo. Ključna zadeva pri tej spremembi miselnosti je vključiti vse naše ljudi. To je moč, ki nas bo ponesla na naslednjo raven, kot podjetje – in vsekakor še čez« (Lopez v Büchel in Zintel 2013). Več kot očitno Nestlé sporoča, da gre za holistično strategijo, ki jo želi podjetje popolnoma ponotranjiti, do te mere, da bo postala "novi način razmišljanja".

Na drugi strani pa imamo Mlekarne Celeia. Ob preučevanju internega gradiva je sicer jasno, da nekateri njihovi cilji vključujejo elemente trojne bilance, vendar bolj posredno in je očitno, da ne gre za namerno upoštevanje tega koncepta. Pri strategiji, kot je bilo omenjeno, ne gre zgolj za dodano vrednost potrošniku, ampak tudi za vzpostavljanje dolgoročnih odnosov, kar Mlekarne Celeia sicer počnejo, vendar morda ne tako zelo očitno. Kot je že bilo rečeno gre pri Mlekarnah Celeia za razdrobljene aktivnosti trajnosti, ki niso

povezane v celoto. Ravno zato ne moremo trditi, da gre pri Mlekarnah Celeia za trajnostno marketinško strategijo. Gre namreč za bolj kratkoročne odločitve na podlagi danih sredstev, na katere je vplival predvsem začetek sodelovanja z novo agencijo. Slednja se je odločila, da bo prepoznavnost gradila v povezavi s prvo besedo blagovne znamke “Zelene doline”, in sicer tako, da bodo “zelene doline” okolju in potrošnikom prijazne – res zelene.

4P znotraj trajnostnega marketinga

Pri trajnostnem marketingu je pomembno, da je trajnost adaptirana v marketinške prakse in tudi v marketinški splet. Iz modela ONE je pri Nestlé razvidno, da so trajnost in Lean načela aplicirana na celotno dobavno verigo. Poleg proizvoda (pakiranja), distribucije in promocije so na tem mestu omenjena še proizvodnja in potrošnik. Edini element marketinškega spleta, ki pri Nestléju v povezavi s trajnostjo ostaja vprašaj, je cena.

Tudi pri mlekarnah je trajnost skozi omenjene elemente navezana skorajda na vse dele marketinškega spleta, tako na proizvod (brez GSO, višja kakovost), kot skozi ceno, ki stroškov novih aktivnosti podjetja ni prenesla na potrošnika. Le o distribuciji podatki niso pridobljeni, glede promocije pa vemo, da Mlekarne sicer oglašujejo svoje trajnostne aktivnosti, vendar pa ne vemo ali je tudi oglaševanje trajnostno.

Elementi neustrezne aplikacije trajnostnega marketinga

Kot že omenjeno, bi bila lahko ključna težava programa neprekinjene odličnosti predvsem njegova izrazito finančna usmerjenost, ki je tudi edino merilo za uspešnost te trajnostne strategije. Pri Mlekarnah Celeia pa se sprva pojavi vprašanje, ali sploh gre za trajnostni marketing. Glede na analizirano vsebino lahko rečemo, da ne. Gre prej za neko obliko zelenega marketinga, saj podjetje trajnosti kot celostnega pojma nikjer ne omenja. Dejstvo, da se je zeleni marketing začel s sodelovanjem z agencijo Pristop, d. o. o. in z željo po večji prepoznavnosti podjetja in blagovne znamke namiguje, da bi lahko v tem primeru šlo za fragmentacijo. Gre namreč za idejo agencije in marketinškega oddelka, ne vemo pa, v kolikšni meri so v ta pristop integrirani tudi drugi deli organizacije, kar pa preprečuje holističen pristop k trajnostnemu marketingu. Po drugi strani je zanimivo, da se Mlekarne Celeia uspešno izognejo vsem drugim morebitnim nepravilnostim. V odnosu do regulative

in smernic gredo npr. še dlje kot da bi zgolj zadovoljevali regulativo. To potrjuje tudi odgovor gospe Železnik, ki pravi: »Na primer konzervansi, to pa zakon določa, in potem ti moreš zakonodajo upoštevati oz. si lahko od nje še boljši. Mi se v tem odločamo, da gremo še dlje, ker tudi brez GSO, ko boš gledala, pri nas se na primer certificira tudi kmet, ne, se pravi se to preverjanje začne že v štartu« (Marjeta Železnik, intervju, 10.6.2013).

Primerjalna analiza je v veliki meri odgovorila na moji raziskovalni vprašanji. Odgovor na prvo vprašanje je predvsem zanimiv, saj se zdi, kot da ima trajnostna strategija kot taka pri Nestléju izjemno pomembno pozicijo, kar potrjuje program neprekinjene odličnosti, ki je celostno apliciran na celotno podjetje in predstavlja ključno vodilo, v skladu s katerim namerava Nestlé v prihodnosti delovati. Vendar pa, če se osredotočimo na vprašanje, ugotovimo, da je bilo pridobljenih premalo informacij, da bi lahko rekli, da Nestlé izvaja tudi trajnostni marketing. Tudi za Mlekarne Celeia lahko rečemo, da v bistvu ne izvajajo trajnostnega marketinga, v njihovem primeru gre morda prej za zeleni marketing, ki je, kot že omenjeno, nekako začetna stopnja pred trajnostnim marketingom. V njihovem primeru gre namreč zgolj za različne okolju ali potrošnikom prijazne fragmente, ki pa na nivoju podjetja kot celote niso povezani in niso del neke dolgoročne strategije, kar je pri trajnostnem marketingu še posebej pomembno. Pri Mlekarnah Celeia torej ne gre za trajnostno marketinško strategijo, ampak bolj za taktiko, neke kratkoročne odločitve, ki se porajajo na podlagi trenutnih sredstev. Odgovor na drugo raziskovalno vprašanje je bil sicer pridobljen, vendar bi bilo mogoče s pomočjo odgovorov s strani Nestléja zagotovo pridobiti še boljši vpogled v to problematiko. Kljub vsemu pa je mogoče trditi, da se v primeru obeh podjetij pojavljajo nepravilnosti, ki bi zagotovo lahko ogrozile trajnostno marketinško strategijo in ne nazadnje slabo vplivale na ugled podjetja. V Nestléju se ta nepravilnost kaže kot izrazita finančna usmerjenost. Kljub temu, da Nestlé predstavlja program neprekinjene odličnosti in ga tudi aplicira, ni bilo mogoče izvedeti, kakšen razvoj in raziskave v prid bolj trajnostnih izdelkov in proizvodnih procesov so za tem neizmernim navdušenjem nad ogromnimi prihranki. Pri Mlekarnah Celeia pa ključna omejitev, nevarnost oziroma nepravilnost izvira ravno iz dejstva, da v njihovem primeru ne gre za trajnostni marketing. Ker gre v njihovem primeru bolj za trženje marketinškega oddelka in

povezava med marketingom in ostalimi poslovnimi funkcijami ni preveč očitna, se tu izraža razdrobljenost, ki tudi preprečuje celosten pristop.

Kot je že bilo nakazano, se v sklopu primerjalne študije dveh primerov pojavljajo številne omejitve, povezane tako z metodologijo kot tudi z nekaterimi drugimi elementi izpeljave te metodologije. Ključna omejitev primerjalne študije primera je zagotovo ta, da posploševanje ni mogoče, saj je šlo pri preučevanju bolj za globinski vpogled v dva nenaključno izbrana primera. Dodatne omejitve pa so se, kot že omenjeno, pojavljale tudi tekom pisanja naloge in pripravljanja študij primera, saj s strani podjetja Nestlé ni bilo mogoče pridobiti prav nobenih internih informacij, niti v pisni obliki, ki bi bolj pojasnile situacijo v Nestléju in dale odgovore na vprašanja, ki bi pripomogla k še bolj bogatemu zaključku te naloge. Kljub vsemu pa tudi molk s strani podjetja Nestlé na nek način poda odgovor. Pri intervjuju s predstavnico iz Mlekarn Celeia pa je mogoče reči, da so bile pridobljene informacije v veliko pomoč za boljše razumevanje marketinških dejavnosti v Mlekarnah. Edina omejitev, ki se pojavlja na tej točki, je ta, da kot že rečeno gre pri opravljenem intervjuju za en vidik osebe iz marketinškega oddelka, ki pa ni nujno tudi vidik drugih poslovnih funkcij v podjetju. Prav zato bi se zdelo zelo smiselno, če bi raziskava tekla še naprej, da bi se intervjuji osredotočali predvsem na direktorje podjetij. To bi bilo zelo primerno še posebej po tem, kar je bilo ugotovljeno v zvezi z Nestléjem in njihovim prejšnjim predsednikom Petrom Brabeckom, ki je svoje osebne »modrosti« delil s svetom, s tem pa hkrati sporočal tudi odnos podjetja do omenjenih problematik, kot sta privatizacija vode in delo otrok.

7 Zaključek

Skozi šest poglavij in primerjavo obeh podjetij je najbolj presenetil odgovor na prvo vprašanje, kjer je bil namen odgovoriti, kakšno pozicijo dajeta podjetji trajnostnemu marketingu. Ugotoviti je bilo mogoče, da pri Nestléju zaradi pomanjkanja informacij ne moremo potrditi, da v njihovem podjetju sploh izvajajo trajnostni marketing, kljub temu, da se zdi, kot da ima strategija trajnosti po novem v podjetju zelo pomembno pozicijo. Prav tako presenetljiva je bila ugotovitev, da tudi pri Mlekarnah Celeia ne gre za trajnostni marketing, ampak prej za zeleni marketing. Drugo vprašanje je natančneje naslavljalo implementacijo trajnostnih aktivnosti, ali se pri implementaciji omenjenih aktivnosti morebiti pojavljajo kakšne nepravilnosti, podobne tistim, ki so povzročile nezaupanje v koncept zelenega marketinga. Tu je bilo mogoče potrditi, da se pri obeh podjetjih kažejo nepravilnosti, ki bi lahko posledično vplivale tudi na ugled in poslovno uspešnost podjetja.

Ključna implikacija, ki jo ima ta ugotovitev za teoretike, je ta, da zeleni marketing na nekaterih trgih še ni popolnoma pozabljen. Mlekarne Celeia trajnosti sicer še ne jemljejo zelo holistično, vendar so njihovi koraki proti trajnostnim praksam zelo odločni. Dejstvo, da so o svojih dejavnostih na tem področju pripravljene odprto spregovoriti, zagotovo vsaj delno sporoča, da za svojimi praksami ne skrivajo česa pretirano »umazanega«. Kljub temu, da trenutno še ne gre za trajnostno strategijo, ampak bolj za trajnostno taktiko, lahko sklepamo, da se bo slednja razvila v trajnostno strategijo. Ta bi se lahko za zelo pomembno izkazala tudi na novih trgih, kamor si Mlekarne želijo vstopiti. Pri Nestléju pa je viden velik preskok v miselnosti, saj se zdi, kot da trajnost postopoma postaja vodilo podjetja, kar je zagotovo zelo spodbudno. Na drugi strani pa po kratkem premisleku ugotovimo, da se je ta izrazita sprememba pri Nestléju začela leta 2008 z odhodom Barbecka in prihodom Bulckeja. Slednje se izkaže za popolnoma razumljivo, ko pomislimo, koliko škode je Barbeck naredil ugledu znamke. Že od leta 2008 torej poteka nekakšna PR-ovska rekonstrukcija znamke – Nestlé je dobesedno nasičen z različnimi trajnostnimi strategijami, v sporočilih za javnost in letnih poročilih pa poudarja raznorazne zaobljube v zvezi s trajnostjo. Bulcke se v nasprotju z Barbeckom ne izpostavlja, ampak mirno zagovarja

Nestléjeve trajnostne strategije, med drugim je postal tudi sopredsednik Foruma potrošniških dobrin. Bulcke je v sporočilu za javnost nekaj tednov nazaj izjavil: »Danes se v družbi soočamo s številnimi izzivi in potrebno je postaviti prioritete in sodelovati skupaj z najrazličnejšimi interesnimi skupinami, da bi zagotavljali trajnostne rešitve« (New Food 2013). Zdi se, kot da se zadeve pri Nestléju sicer spreminjajo, vendar pa obljube in strategije še ne dajejo dovolj razlogov, da bi bilo mogoče zatrditi, da se kmalu ne bo pripetila kakšna nova afero. V primeru, da se to zgodi, bo zagotovo zanimivo opazovati Nestléjevo komunikacijo, ki je v preteklosti zelo »ne-trajnostno«, namesto opravičila večkrat vse skupaj zanikala in napadala medije. Razlog za moje nezaupanje v Nestléjevo novo strategijo leži tudi v dejstvu, da na moja vprašanja kljub številnim prošnjam, klicem in e-pošti ni bilo odgovora, kar je na nek način znak njihove ne-trajnostne ali vsaj še ne ponotranjene trajnostne strategije.

Tudi iz odgovora na drugo raziskovalno vprašanje izhaja pomembna implikacija. Videti je namreč, da se nekatere izmed nepravilnih aplikacij zelenega marketinga, ki so povzročile njegov propad, ponavljajo tudi pri trajnostnem marketingu. To pa je za prihodnost trajnostnega marketinga izjemno pomembno. Iz tega vidika bi bilo zanimivo preučiti podjetja, ki trajnostni marketing uporabljajo in ugotoviti ali se poleg izrazite finančne usmerjenosti ponavljajo še kateri drugi elementi nepravilnosti iz zelenega marketinga. Glede na to, da je bila ena izmed bolj presenetljivih ugotovitev ta, da gre pri Mlekarnah Celeia nekako bolj za zeleno taktiko, bi bilo skozi longitudinalno študijo zanimivo opazovati, v kaj se bo ta taktika razvila.

Navsezadnje lahko ugotovimo, da Belzova optimistična ideja o tem, da trajnostni marketing ne bi bil več zgolj alternativa poslovnega razmišljanja, morda ni več tako pretirano optimistična. Obe podjetji sta, sicer na popolnoma različnih stopnjah v procesu, zagotovo dober primer dolgega popotovanja proti holističnemu dožemanju trajnostnega marketinga, ki se bo morda nekoč iz alternative razvil v poslovno razmišljanje, ki vodi prav vsako enoto podjetja.

8 Literatura

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). 2013. *Statistike*. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/Statistike> (3. junij 2013).

American Marketing Association. 2013. *Dictionary*. Dostopno prek: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M (3. junij 2013).

Andreasen, R. Alan in Philip Kotler. 2003. *Strategic Marketing for NonProfit Organisations*. New Jersey: Prentice Hall.

Arashpour, R. Mohammad, Mohammad R. Enaghani in Roy Andersoon. 2010. *The Relationship between Lean and TPM*. Dostopno prek: [http://www.iieom.org/paper/Final Paper for PDF/214Arashpour.pdf](http://www.iieom.org/paper/Final%20Paper%20for%20PDF/214Arashpour.pdf) (3. junij 2013).

Belz, Frank-Martin. 2006. Marketing in the 21st Century. *Business Strategy and the Environment* (15): 139–144.

--- in Ken Peattie. 2009. *Sustainability Marketing: A Global Perspective*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Belz, Frank-Martin in Birte Schmidt-Riediger. 2010. Marketing Strategies in the Age of Sustainable Development: Evidence from the Food Industry. *Business Strategy and the Environment* (19): 401–416.

DuBois, Shelley. 2011. *Nestlé's Brabeck: We have a "huge advantage" over big pharma in creating medical foods*. Dostopno prek: http://money.cnn.com/2011/04/01/news/companies/nestle_brabeck_medical_foods.fortune/index.htm (3. junij 2013).

Büchel, Bettina in Christopher Zintel. 2013. Nestlé Continuous Excellence: Lessons for Driving Performance Improvement. *The European Financial Review*, 20. februar. Dostopno prek: <http://www.europeanfinancialreview.com/?p=6281> (3. junij 2013).

Charter, Martin, Ken Peattie, Jacqueline Ottman in Michael Polonsky. 2002. *Marketing and Sustainability*. Cardiff: Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society.

Collier, David.1993. The Comparative method. *American Political Science Association*. Dostopno prek: <http://polisci.berkeley.edu/people/faculty/CollierD/APSA-TheComparativeMethod.pdf> (20. junij 2013).

Cronin, Richard in Amit Pandya. 2006. *Exploiting Natural Resources: Growth, Instability, and Conflict in the Middle East and Asia*. Washington: Stimson. Dostopno prek: <http://www.stimson.org/books-reports/exploiting-natural-resources-growth-instability-and-conflict-in-the-middle-east-and-asia/> (5. junij 2013).

Greenwashing index. 2013. *Help keep advertising honest*. Dostopno prek: <http://www.greenwashingindex.com/about-greenwashing/> (3. junij 2013).

Fidel, Raya. 1984. The case study method: A case study. *Graduate School of Library and Information Science* 6 (3). Dostopno prek: <http://faculty.washington.edu/fidel/RayaPubs/TheCaseStudyMethod.pdf> (3. Junij 2013).

Gill, P., K. Stewart., E. Treasure, in B. Chadwick. 2008. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal* (6): 291–295.

Hartman Group. 2013. *Sustainability 2013: When Personal Aspiration and Behavior Diverge*. Dostopno prek: <http://www.hartman-group.com/downloads/sustainability-study-2013> (3. junij 2013).

Jančič, Zlatko in Vesna Žabkar. 2013. *Oglaševanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. *Journal of Macromarketing*. Dostopno prek: <http://www.csulb.edu/journals/jmm/> (3. junij 2013).

King, Stephen. 2001. Has Marketing Failed, or was it Never Really Tried? *The Marketing Review* 2 (2): 219–240 .

Kuhlman, Tom in John Farrington. 2010. *What is Sustainability? Sustainability*. Dostopno prek: <http://www.mdpi.com/journal/sustainability> (3. junij 2013).

Vinod, Kumar, Zillur Rahman, A. A Kazmi in Praveen Goyal. 2012. Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era. *Procedia Social and Behavioural Sciences* (39): 482–489.

Lee, Sora, Youngjung Geum, Hakyeon Lee in Yongtae Park. 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): 173–182 .

Nason, W. Robert. 2008. Structuring the Global Marketplace: The Impact of the United Nations Global Compact. *Journal of Macromarketing* 28 (4): 418–425.

Nestec Ltd. 2010. *The Nestlé Corporate Business Principles*. Dostopno prek: http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_governance/corporate-business-principles-en.pdf (3. junij 2013).

Nestlé. About us. Dostopno prek: <http://www.nestle.com/> (3. junij 2013).

---. 2011. *Accelerating performance through GLOBE/NCE*. Dostopno prek: http://www.nestle.com/assetlibrary/documents/library/presentations/investors_events/investor_seminar_2011/nis2011-05-globe-nce-jlopez.pdf (3. junij 2013).

--- 2013. *Nestlé CEO elected co-chair of Consumer Goods Forum*. Dostopno prek: <http://www.nestle.com/media/newsandfeatures/nestle-ceo-elected-co-chair-of-consumer-goods-forum> (3. junij 2013).

Marjeta, Železnik. 2013. Intervju z avtorico. Arja Vas, 10. junij.

Marshall, Andrew Gavin. 2013. *Join the Revolution*. Dostopno prek: <http://andrewgavinmarshall.com/2013/04/22/human-beings-have-no-right-to-water-and-other-words-of-wisdom-from-your-friendly-neighborhood-global-oligarch/> (3. junij 2013).

Martin, Diane in John Schouten. 2012. *Sustainable Marketing*. New Jersey: Pearson Education.

Mintzberg, Henry. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science* (9): 934–948.

Obermiller, Carl, Chauncey Burke in April Atwood. 2008. Sustainable business as marketing strategy. *Innovative Marketing* 4 (3). Dostopno prek: http://businessperspectives.org/journals_free/im/2008/im_en_2008_3_Obermiller.pdf (3. junij 2013).

Peattie, Ken in Andrew Crane. 2005. Marketing: legend, myth, farce or prophecy? *Qualitative Market Research: An International Journal* (4): 357–370.

Ragin, Charles. 1987. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Dostopno prek: Google Books.

Seghezzeo, Lucas. 2009. The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics* (4): 539–556.

Singh, James and Roddy Child-Villiers. 2010. *Half Year Results Roadshow Transcript*. Nestlé S.A. Dostopno prek: http://www.nestle.com/asset-library/Documents/Library/Presentations/Sales_and_Results/2011_HYResults_Confcall_transcript.pdf (3. junij 2013).

Sofaer, Shoshanna. 2002. Qualitative research methods. *International Journal for Quality in Health Care* (4): 329–336.

Stake, E. Robert. 1978. The Case Study Method in Social Inquiry. *Educational Researcher* (2): 5–8.

Steel, Emily. 2010. Nestlé Takes a Beating on Social-Media Sites. *The Wall Street Journal*, 29. marec. Dostopno prek <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304434404575149883850508158.html> (3. junij 2013).

Sustainable Brands. 2007. *Consumers distrust green claims*. Dostopno prek: http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/articles/survey-finds-consumers-distrust-green-claims (3. junij 2013).

Turner, W. Daniel. 2010. Qualitative interview design: a practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report* 15 (3): 754–760.

United Nations. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development*. Dostopno prek: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (3. Junij 2013).

United Nations Population Fund (UNFPA). 2013. *Rapid Growth in Less Developed Regions*. Dostopno prek: <http://www.unfpa.org/pds/trends.html> (3 . junij 2013).

Priloga A: Transkript intervjuja z gospo Marjeto Železnik – Strateški Marketing Mlekarn Celeia

1. Se pravi, kot prvo, ali v vašem podjetju uporabljate trajnostni marketing?

Zdej jaz mislim, da bi v tem kontekstu omenla tematiko brez GSO, ki je zelo, zelo pomembna. Potem embalažo in sicer lončki imajo tanjšo plastično embalažo, katero smo ovili, da ne bi popokali, recikliran papir, ne, se pravi, da smo skrbeli za okolje. Kot trajnostni marketing pa je tudi negovanje blagovne znamke zelene doline. Jaz bi se predvsem osredotočila na te tri sklope.

2. Na to vprašanje ste mi sicer delno že odgovorili, pa vseeno, kako v Mlekarnah skrbite za trajnost?

Ja, te tri sklope. Poleg tega sem se zdaj še neki spomnla, eno zelo veliko zadevo, ki jo mam zdej že kr neki časa, in sicer oznako višja kakovost in letos, mi smo tudi dobili ena sredstva iz Evropske Unije in letos imamo okrogle mize, danes imamo eno, pa prejšen mesec smo imeli eno, na to temo trajnost. In to je zdej ta kako. Brez GSO, bova rekli zato, da smo kmete povezali, da smo se certificiral. ISO standard 14001 je varovanje okolja in se nanaša tud na embalažo, potem znak višjo kakovost in negovanje naše blagovne znamke.

3. Vaš poudarek na trajnostnem se je začel šele nedolgo tega. Nikjer pa nisem uspela zaslediti kdaj natančno.

Ja, res je, leta 2010 se je začelo.

4. Sedaj bi me pa mal bolj zanimalo, kako se je ta preobrat zgodil, kdaj se je zgodil, kdo je bil pobudnik ...

Poslovni rezultati so bili pobudnik, potem pa lahko to vežeš tudi na to krizo, se pravi padeč kupne moči, ne. Imamo analize. Osnova je bila izguba tržnega deleža. Vzrok,

zakaj smo zgubljali tržni delež, je pa nekje v nas samih, se pravi, da smo bili premalo prepoznavni, en del je bil pa tudi v padanju kupne moči. Skratka morš tud pri sebi iskat, ne samo pri drugih.

5. Kako da ste se odločili prav za to trajnostno usmerjenost, ker verjetno bi se lahko odločili tudi za kakšno drugo možnost?

Bila je narejena raziskava, ki jo je za nas naredla agencija Aragon, in sicer je naredla povzetek stanja do leta 2010, in smo ugotovili, da je vse popisano, vse čarasto in da nas ljudje ne prepoznajo, in mi smo mogli poenotit. To smo pa dosegli z embalažo. Znamka Zelene Doline je pa že dost, dost starejša in je lani praznovala 25 let. Se pravi zakaj ta zelena, zaradi prepoznavnosti. Zeleno izvira nekak že iz Zelenih dolin iz imena in to smo želeli doseč. Boš pa ugotovila, da smo mi izdelke klasificiral, klasična linija ima bel lonček z zelenim trakom, LCA linija ima zelene lončke, desertna linija ima rdeče lončke, smetane so pa spet nekako belo zelena, siri so pa spet nekak obdržali iste barve. Tako da to je naša cela baza, ki je tudi zunaj zložena in ti jo bom potem pokazala. Zdej strategija je pa tu v sloganu naprej k naravi, to je pa to. Mi uporabljamo čim manj kemije. Na primer, zato imajo siri oznako višja kakovost, ker nimajo dodatkov, konzervansov, ki bi jih po zakonu sicer lahko uporabljal, ne. Naprej k naravi – čim manj kemije. Isto mleko, mi imamo sveže mleko, ki samo 11 dni rok trajanja na polici. Potem tudi jogurti pa to imajo en mesec rok trajnosti, se pravi to je zato ker mi ne devamo dodatkov za podaljševanje.

6. Ko ste ravno omenili konzervanse, in malo prej ISO standarde, sprejetje teh standardov ni nujno, kako je s tem?

Veš kako je s tem, ko ti neke standarde sprejmeš, se jih morš držat. Pa tudi prej so smernice, ki jih moraš ti ulovit, isto za ISO 14001 so smernice in ti se jih morš držat. Na primer konzervansi, to pa zakon določa, in potem ti moreš zakonodajo upoštevati oz. si lahko od nje še boljši. Mi se v tem odločamo, da gremo še dlje, ker tud brez GSO, ko boš gledala, pri nas se na primer certificira tudi kmet, ne, se pravi se to preverjanje

začne že v štartu. Potem mešalnica oziroma trgovine, od katerih kmetje odkupujejo krmo al pa tudi kmetijske zadruga, ki imajo v razsulu tovor, morjo se certificirati, zaradi tega da ne pride do mešanja koruze kot semena med gensko spremenjeno in gensko nespremenjeno. Tako, da tega je zlo, zlo velik.

7. Omenili ste preverjanje certifikatov, to se na nek način nanaša na merjenje vaše kakovosti ...

Zunanje inštitucije nas preverjajo, na primer IKC v okviru Univerze v Mariboru, in oni tudi tržijo ta certifikat in zaenkrat smo mi prvi slovenski proizvajalec. Zdej bom pa tako rekla, vem, da so še neka podjetja, enkrat so omenili, da je tudi Afroditita, ne. Ker ti morš marketinško zelo odpirat te zadeve, o tem GSO se dnevno piše in mi imamo v zvezi s tem tudi kliping. Brez GSO je res taka filozofija, pa tudi višja kakovost ... Skratka ko ti en certifikat dobiš, te skoz preverjajo potem. Za ISO standarde nas hodijo kontrolirat, za brez GSO nas hodijo kontrolirat, ta srček, LCA za manj maščobe, ko je na izdelkih, nas tudi preverjajo, če ne inštitucija, pa konkurenca pošlje inšpekcijo.

8. Pod oznako višja kakovost sem zasledila tri sire ...

Ja štirje so, ampak mi potem zaradi lažjega razumevanja, smo mi rekli Edamec, Gauda Trapist, ker so to taki generični siri. Šmarski Rok ima pa eno dodano vrednost in sicer ima zelo nizek odstotek maščobe in zato njega, in je tud specifika, ni generik, in ga mi pol mal poskušamo dodatno izpostavljat.

9. Zanima me ali se to vaše udejstvovanje v bolj trajnostnih praksah kaj odraža na cenah vaših izdelkov?

Nikjer sicer nisem videla pisno, vendar baje je embalaža nekaj podražala, vendar mi te cene ne moremo kr prelevit na potrošnika. Cene od leta 2010 do danes so se spremenile, že tudi davek, ampak mi pa tudi iščemo notranje resurse in mi smo se zelo

prilagajal že ko so se trgovci začeli združevati, ko je Mercator prevzemal, potem pa še Tuš in Spar. Že oni so nas v kot stiskal, da smo se stroškovno prilagajal in smo vedli, da cene ne smemo kr v nebo dvigovat. Je pa še konkurenca ... Seveda so neke prelevitve, prenosi, ampak da bi pa vse pa ne, ampak je treba pri sebi spreminjat. Iščeš pa tako, da spreminjaš ceno v repro materialu, potem cene mleka nihajo. Se pa potem pojavi težava al ti lahko drug dobavitelj zagotovi isto kvaliteto po nižji ceni, lahko pa tudi obstoječi dobavitelji grejo s ceno nekoliko dol.

10. Se morda od leta 2010 že pozna kakšen finančni napredek ali pa na primer povečanje tržnega deleža?

Se, se pozna se v poslovnem rezultatu. Imamo dobiček in nekaj procentno rast in po grafih se tudi vidi, kako je tržni delež rasti. Če bo mogoče, ti bom posredovala letno poročilo, ker tam so vsi ti podatki in se res lepo vidi.

11. Kakšni pa so v zvezi s trajnostjo vaši načrti za naprej?

Načrti so, vem, da imamo neke nove strategije. Načrti so predvsem novi trgi, razširit program ... zdej pa ti mene v zvezi s trajnostjo sprašuješ. Vem da je bilo ustno veliko rečeno, da brez GSO vstopamo v nove kategorije in sicer z mlečnimi namazi in z novo blagovno znamko Linia, kjer bomo združevali vse izdelke z manj maščobe, tu gre spet za prepoznavnost, to se bo zgodilo z julijem. Strategija je pa bolj usmerjena v nove izdelke, povečevanje tržnih deležev novi trgi.

12. Še eno hipotetično vprašanje, če bi prodaja padla, bi se še vedno usmerjali v nekatere izmed vaših bolj trajnostnih praks, ki so verjetno stroškovno kar velik zalogaj?

Ja v bistvu prodaja že pada, ker se mlečni trg, še posebej v Sloveniji, zmanjšuje, ampak nam tržni deleži rastejo. Zakaj? Zato ker trg upada hitreje kot mi, oziroma mi

dosegamo indekse od sto do sto štiri, ne, čeprav rast našega tržnega deleža je mogoče šest, sedem, deset. Trg bo verjetno še naprej upadal, mi se tega zavedamo, odgovor so pa novi trgi. Mi smo danes prisotni na trgih bivše Jugoslavije, z eno besedo, nekaj malega po Italiji, pa zelo, zelo malo po Angliji in Franciji. Zato je na nas, da iščemo nove trge. Še nekaj – mi na primer trenutno nismo dovolj močni, da sledimo vsem trendom na trgu, kar pomeni, da so jogurti v plastenkah proizvedeni v Avstriji, ne v Sloveniji. Kaj zdej to pomeni. Ko mi naredimo oglas in so tam LCA ali siri iz Slovenskega mleka in res oglašujemo samo slovenske in tudi ta S je samo na slovenskih izdelkih, ti bom potem pokazala. Ko pa gre za flaško, imamo pa napisano Bergland Milch – Avstrija pa ne bo te oznake Slovensko. Tako da je tu treba zelo pazit pri navedbah.

13. Še eno vprašanje, ime blagovne znamke Zelene Doline, kako je sploh nastalo?

Ja iz arhiva vem, da je bilo ime sprva Zelena Dolina, potem ko pa smo se povezal s prvo marketinško agencijo, s katero smo sodeloval, se je pa preimenoval v Zelene Doline. Zakaj? Zaradi lažjega oglaševanja. Zelena Dolina pa verjetno zaradi okolja ... Logarska Dolina in tako dalje.

14. Ali imate vaše načrte v zvezi s trajnostjo tudi kaj časovno začrtane?

Ja, trenutno pri tej zadevi sodelujemo z agencijo Pristop in moram rečt, da smo z njimi zelo zadovoljni in lepo delamo. Kolikor jaz poznam zadevo, gre za nek pogodbeni nivo in trenutno ne razmišljamo, da bi to pogodbo prekinli. Zato ni tako, da bi rekli pet let in potem konec. Pri nas marketing zelo pridobiva na teži in v bistvu se zdej dela strateški marketing in tudi naša vodja sedi v ožjem vodstvenem odboru, ne. In pri nas je tako, da smo sami seb dokazal, da brez neke strokovne agencije ne moremo obstat. Prej smo nekaj časa bili z dr. Klinetom, potem ba smo bili nekaj časa brez agencije in smo kr neke oblikovalce tko imel, no zdej smo pa s Pristopom. In brez ni šans.

15. Obstaja število podjetij, ki so zaradi svoje trajnostne usmeritve velikokrat utrpela škodo, zaradi raznih afer. Se bojite, da bi se kaj takega zgodilo tudi v primeru Mlekarn?

Nas kontrolirajo, neka tretja inštitucija. Je pa blo pred kratkim, če se spomniš, afera v zvezi z blokado mleka zaradi genske spremenjenosti v Ljubljanskih mlekarnah. Ja, zato imamo mi tudi ocenitve stopnje tveganja. Kmetije so razdeljene po kategorijah in mi se kontroliramo, pa tudi vsi naši kmetje se zavedajo, da v takem primeru izgubijo delo. Pri nas se vse dela z nekim nadzorovanjem, v kterga so se mogli vsi vključit.