

**»BONITA, NOVA ODPORNA KLUBSKA SORTA
JABOLK V SLOVENIJI – OD PRIDELAVE DO
TRŽENJA«**

**Načrt trženja in vstopa jabolk sorte 'BONITA'
na slovenski trg**

Prof. dr. Aleš Kuhar, Biotehniška fakulteta, Univerza v Ljubljani

Katja Kek, samostojna svetovalka za strateško komuniciranje

September 2022

1.	Izhodišče	3
2.	Analiza stanja	4
2.1.	SWOT analiza slovenskega trga	4
2.2.	Analiza segmentacije kupcev hrane v Sloveniji	9
2.3.	Analiza vedenj slovenskega potrošnika hrane	11
2.4.	Analiza prodajnih kanalov prehrabnenih izdelkov v Sloveniji	12
2.5.	Pomen kakovosti pri trženju živil v Sloveniji	14
2.6.	Povzetek analize trga	16
3.	Marketinška strategija	19
3.1.	Cenovna pozicija blagovne znamke BonitaSi	19
3.2.	Tržno komuniciranje blagovne znamke BonitaSi	20
3.3.	Pozicioniranje blagovne znamke BonitaSi na prodajnem mestu	32
3.4.	Komunikacijski, trženjski in finančni cilji	33
3.5.	Proračun za izvedbo načrta trženja	34
3.6.	Ovrednotenje, kontrola in nadzor izvedbe	34
4.	Načrt tržno-komunikacijskih aktivnosti blagovne znamke BonitaSi v obdobju 2022 - 2023	35
4.1.	Faza 1: Predpriprava	36
4.2.	Faza 2: Lansiranje blagovne znamke BonitaSi	39
4.3.	Faza 3: Produktna kampanja	41

1. IZHODIŠČE

Jabolko, klubske sorte Bonita je novost tako v slovenskem prostoru kot tudi na evropskem trgu. Lastniki sorte 'Bonita' so Konzorcij južnotirolskih drevesničarjev (KSB), ki podeljuje 20-letne licence za pridelavo. Do sedaj je bilo na svetu podeljenih 9 licenc v Evropi, v Italiji, Franciji, Avstriji, Beneluxu, Nemčiji in dve licenci v Sloveniji. Najstarejši nasadi v Evropi so stari štiri leta.

Tehnologija pridelave sorte Bonita v Sloveniji je v prvi letih po sajenju na pobudo pridelovalcev podrobneje raziskovana v okviru projekta EIP »Bonita, nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja«, ki pa se v letu 2022 zaključuje.

Poleg spoznavanja osnovnih tehnoloških zahtev sorte Bonita, projekt vključuje tudi opredelitev sistematičnega pristopa k trženju jabolk sorte Bonita na slovenskem trgu, kjer se trži pod blagovno znamko BonitaSi.

Pričujoči dokument predstavlja opredelitev trženjske strategije za vstop blagovne znamke BonitaSi na slovenski trg in strateške smernice upravljanja znamke. Vključuje analizo slovenskega trga, opredelitev strateških elementov pozicioniranja blagovne znamke BonitaSi ter predlog tržno-komunikacijskih aktivnosti v obdobju let 2022 in 2023.

2. ANALIZA STANJA

2.1. SWOT ANALIZA SLOVENSKEGA TRGA

Analiza je bila izvedena po SWOT metodi in opredeljuje ključne prednosti, slabosti, priložnosti in tveganja vstopa, pozicioniranja in upravljanja blagovne znamke BonitaSi na slovenskem trgu.



Shema 1: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in tveganja upravljanja blagovne znamke BonitaSi na slovenskem trgu

2.1.1. PREDNOSTI

Ključna **prednost** pozicioniranja jabolok blagovne znamke BonitaSi na slovenskem trgu je **klubska** jabolok sorte Bonita, ki se kaže skozi:

- visoko kakovost izdelka: sorta Bonita je genska kombinacija dveh obstoječih sort jabolok višjega kakovostnega razreda (tj Pink Lady in Topaz). Pridelava je

možna izključno na podlagi licence, s čimer se zagotavlja visoko stopnjo nadzora nad kakovostjo izdelka.

- dobre senzorične attribute izdelka, ki so blizu slovenskemu potrošniku: jabolka sorte Bonita so atraktivnega izgleda (svetlo rdeča intenzivna barva, belorumenno meso, srednja velikost). So svežega okusa (sladko-kisel poln okus) ter sočnega in hrustljavega ugriza. Gre za senzorične lastnosti jabolk, ki so slovenskemu potrošniku blizu.
- visoko tehnologijo in strokovnost pridelave: Licenca omejuje pridelavo jabolk sorte Bonita na izključno tržno pridelavo. Za uspešno pridelavo in prodajo morajo pridelovalci zasledovati jasna tehnološka navodila gojenja in zagotavljati optimalne pogoje skladiščenja, določene s strani lastnika licence. Obsežno strokovno podporo pridelavi jabolk sorte Bonita predstavlja tudi projekt EIP »*Bonita, nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja*«, v okviru katerega je bilo omogočeno širjenje strokovnega znanja o njeni pridelavi tako horizontalno med kmeti sadjarji, kot tudi vertikalno od raziskovalne institucije (Biotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani) preko svetovalne službe do pridelovalcev.
- visoko stopnjo nadzora in pregleda nad pridelavo: Pridelava jabolk sorte Bonita lahko poteka zgolj v obliki tržne pridelave, s strani usposobljenih pridelovalcev ter v skladu z zahtevami licence. To omogoča visoko stopnjo nadzora in pregleda nad kakovostjo, pridelavo, skladiščenjem in trženjem jabolk sorte Bonite.
- zagotovilo porekla: V skladu s pravili licence je trženje jabolk sorte Bonita omejeno na državo proizvodnje, hkrati pa nadzor in izključno tržna pridelava jabolk sorte Bonita onemogočajo vstop izdelkov tujega porekla na slovenski trg in potencialna zavajanja s poreklom.

2.1.2 SLABOSTI

Ključna **pomanjkljivost** vstopa, pozicioniranja in trženja jabolk blagovne znamke Bonita. si. jabolk sorte Bonita na slovenski trg je **visoka konkurenčnost slovenskega trga**, na kar vpliva:

- ustrezna količinska ponudba jabolk tujega in slovenskega porekla na trgu glede na povpraševanje slovenskega trga
- širina ponudbe jabolk na slovenskem trgu: Poleg količinske ponudbe je slovenskemu potrošniku na voljo tudi široka ponudba jabolk, ki ustrezno zapolnjuje različne nivoje potreb kupcev glede na ceno, kakovost, okus, izgled, oblike pakiranja, porekla, sorte in prodajnih kanalov.
- visok pritisk na cenovno konkurenčnost: zaradi visoke penetracije sodobne trgovine v Sloveniji¹, koncentracije trgovcev², zrelosti trga, uravnoveženosti ponudbe in povpraševanja (tako po količini kot tudi širini ponudbe) je pritisk na zagotavljanje cenovne konkurenčnosti jabolk na slovenskem trgu visok.
- potreba po visokih finančnih vlaganjih v trženje: zaradi zrelosti in visoke konkurenčnosti trga v panogi jabolk so za vstop novega izdelka na trg potrebna visoka in dolgotrajna finančna vlaganja v trženjske aktivnosti, ki pa so v primeru slovenskih pridelovalcev omejena.

2.1.3. PRILOŽNOSTI

Ključni **priložnosti** pozicioniranja jabolk sorte Bonita na slovenski trg predstavljata **lastna blagovna znamka BonitaSi** ter **pozitiven družbeni in okoljski (trajnostni) odtis izdelka**:

- promocija jabolk skozi blagovno znamko na slovenskem trgu ni pogosta: pri promociji jabolk na slovenskem trgu prevladujejo trije trženjski pristopi:

¹ Slovenija sodi med države v EU 1 z eno od najvišjih gostot trgovskih centrov »Po podatkih svetovalne hiše Cushman & Wakefield imamo v Sloveniji 380 kvadratnih metrov trgovskih površin na tisoč prebivalcev. Več jih ima le Estonija, in sicer kar 636 kvadratnih metrov na tisoč prebivalcev, za Slovenci so Hrvači s 311, Nemci s 180 in Italijani s približno 230 kvadratnimi metri.« (vir: <https://siol.net/posel-danes/novice/imamo-v-sloveniji-ze-prevec-trgovin-494909>)

² Pet največjih trgovcev predstavlja več kot 80 % trga. Slovenski potrošnik v povprečju obiše več kot 4 trgovine na teden.

- generična promocija, kjer je trženje izdelka osredotočeno v spodbujanje količinske prodaje jabolk kot generičnega izdelka. Promocija se ne razlikuje glede na sorto, lastnosti izdelka ali pridelovalca. Razlikovalni prednosti, ki sta v fokusu komunikacije, sta slovensko poreklo in pozitivni učinki izdelka na zdravje. Tovrstno promocijo primarno izvaja Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano;
 - cenovna promocija, kjer je trženje pravtako osredotočeno v spodbujanje količinske prodaje jabolk kot generičnega izdelka. Razlikovalna prednost, ki je v fokusu komunikacije, je cena. Tovrstno promocijo ponavadi izvajajo trgovci ter
 - promocija prek znamke pridelovalca, kjer je trženje izdelka osredotočeno v spodbujanje nakupa jabolk (kot generičnega izdelka) določenega pridelovalca. Razlikovalna prednost, ki je v fokusu komunikacije je pridelovalec, ki je tudi nosilec izvajanja tovrstne promocije.
- pozitiven vpliv atributa trajnosti na nakupne odločitve: za sodobnega potrošnika je značilno, da trajnost postaja eden od ključnih dejavnikov nakupne odločitve. Raziskave³ kažejo, da dve tretjini kupcev (delež je pri mlajših kupcih še večji) pri svojem nakupu hrane razmišljajo o trajnosti izdelka. Pri tem ne gre zgolj za osredotočeno na "bio" in "eko" izdelke, pač pa za pozitiven trajnostni vpliv izdelka, tako v odnosu do narave, družbe kot tudi poslovanja (t.i. ESG kriteriji). Jabolka sorte Bonita ustvarjajo:
- pozitiven okoljski odtis: sorta Bonita je aktualna za sonaravno, okolju bolj prijazno pridelavo, kar omogočajo njene genetske lastnosti (odpornost). Prodaja izključno slovenskega pridelka na slovenskem trgu zagotavlja kratke transportne poti jabolk sorte Bonita.
 - pozitiven družbeni odtis: klubska sorta omogoča vključevanje pridelovalcev jabolk sorte Bonita v mednarodno okolje in sodelovanje s tujimi sadjarji. Poleg tega projekt EIP »*Bonita, nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja*« zaradi prenosa znanja med strokovnimi službami, raziskovalno-razvojnimi inštitucijami in

³ <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/eco-wakening-consumers-driving-sustainability/>

pridelavo predstavlja pomemben razvojni moment slovenskega sadjarstva.

2.1.4 TVEGANJA

Kot ključni **tveganji** pozicioniranja jabolk sorte Bonita na slovenski trg sta prepoznani **potencialno neusklajeno** in **neoptimalno tržno delovanje pridelovalcev** Bonite pri trženju in dolgoročnem upravljanju blagovne znamke BonitaSi, ki se lahko kažeta skozi:

- nepoenoten in nekoordiniran trženjski pristop: v Sloveniji sta licenco za pridelavo jabolk sorte Bonita pridobili dve podjetje, skupno se s pridelavo trenutno ukvarja približno 10 različnih pridelovalcev na različnih koncih Slovenije. Glede na razpršenost pridelovalcev ter njihov razmeroma samostojen tržni nastop, je tveganje za pojav neusklajenega nastopa na trgu razmeroma visoko. To lahko vpliva na zmanjševanje učinkovitosti trženja izdelka.
- nekontinuirana trženjska aktivacija: vstopanje na trg, delovanje na visokokonkurenčnem trgu ter upravljanje lastne blagovne znamke so trženjski momenti, ki zahtevajo intenzivno, stalno in kontinuirano trženjsko aktivacijo. V primeru neredne, občasne in neusklajene promocije, trženje izdelka ne bo dosegalo optimalnih učinkov.
- potreba po visokih finančnih sredstvih in kadrovskih virih za upravljanje lastne blagovne znamke: za učinkovito in uspešno upravljanje lastne blagovne znamke je potrebno zagotoviti stalno, konsistentno in intenzivno trženjsko komunikacijo, ki zahteva izdatno finančno podporo ter strokovne kadre in specifična znanja s področja znamčenja. Pri trženju blagovne znamke BonitaSi se odpira vprašanja, ali imajo pridelovalci te sorte jabolk na voljo tovrstne vire.
- zadostne količine izdelka (predvidoma šele od 2023 dalje): ključni pogoj za uspešno realizacijo poslovnih ciljev je, da je izdelek, v času ko se komunicira in promovira na voljo potrošnikom na prodajnih mestih. Vloga promocije in tržnega komuniciranja je pri potrošniku vzpostaviti pripravljenost za nakup izdelka. V primeru, da izdelek v trenutku, ko se potrošnik odloči za nakup, ni na voljo,

trženjski napor ne zmorejo dosegati optimalnih učinkov. V najslabšem primeru lahko neskladje med povpraševanjem in ponudbo povzroči nejevoljo ali pa negativno percepcijo blagovne znamke s strani potrošnikov.

2.2. ANALIZA SEGMENTACIJE KUPCEV HRANE V SLOVENIJI

Glede na nakupovalne navade hrane raziskave⁴ potrošnike v Sloveniji delijo v pet ključnih segmentov:

- **Cenovno občutljivi kupci:** predstavljajo 14% populacije. Vsak četrti član segmenta je nezaposlen. Vsak drugi član segmenta je iz gospodinjstva z najnižjimi prihodki. Ključni dejavnik nakupne odločitve pri tem segmentu kupcev je cena. Za njih je značilno, da pri nakupu hrane:
 - izbirajo trgovino z najnižjimi cenami.
 - izbirajo prehrabene izdelke, ki so cenovno bolj ugodni, tudi na račun kakovosti.
 - kupujejo prehrabene izdelke, ki so v akciji.
 - pred nakupom prehrabnih izdelkov preverijo cene.
 - izbirajo trgovine glede na akcijsko ponudbo prehrabnih izdelkov.

- **Indiferentni kupci:** predstavljajo 21% populacije. Gre za najmlajši in delovno najbolj aktiven segment (70% segmenta predstavljajo stari od 18-44 let). Gre za najbolj „moški“ segment, saj dve tretjini segmenta predstavljajo moški. Za njih je značilno, da pri nakupu hrane:
 - če bi imeli možnost, bi nakupovanje prehrabnih izdelkov raje prepustili drugim.
 - radi nakupujejo izdelke vsakdanje rabe.
 - nakupe prehrabnih izdelkov ponavadi skušajo opraviti kar se da hitro.

⁴ Vir: Dolgoročno spremljanje uspešnosti kampanje „Naša super hrana“, Poročilo meritve pred pričetkom kampanje, 2016

- **Sledilci:** predstavljajo 18% populacije. Za segment je značilen najvišji delež šolajočih, skoraj vsak peti je v šoli ter najnižji delež nakupnih članov gospodinjstva. Za njih je značilno, da pri nakupu hrane:
 - izbirajo prehrabene izdelke, ki jih kupujejo tudi njihovi prijatelji.
 - jih zanima, kaj o prehrabnih izdelkih, ki so jih kupili, menijo njihovi prijatelji.
 - jim je pomembno, kateri izdelki so popularni.

- **Preudarni kupci:** predstavljajo 14 % populacije. Gre za segment, ki aktivno izvaja nakupne odločitve - vsak drugi je (ekskluzivni) nakupni član. Dva od treh imata končano srednjo, višjo ali visoko šolo. Za njih je značilno, da pri nakupu hrane:
 - spremljajo ponudbo prehrabnih izdelkov v katalogih in letakih.
 - so zelo dobro informirani o ceni prehrabnih izdelkov v različnih trgovinah.

- **Osveščeni kupci:** predstavljajo 14 % populacije. Predstavlja malce starejši segment nakupovalcev. Za njih je značilno, da pri nakupu hrane:
 - kadar imajo izbiro med dvema prehrabnima izdelkoma, vedno kupijo tistega, ki je okolju prijazen.
 - so za okolju prijazne prehrabne izdelke pripravljeni plačati več.
 - kupujejo prehrabne izdelke etičnih znamk.
 - kupujejo prehrabne izdelke ekoloških znamk.
 - prehrabne izdelke kupujejo v specializiranih trgovinah, ki omogočajo nakup lokalnih izdelkov.

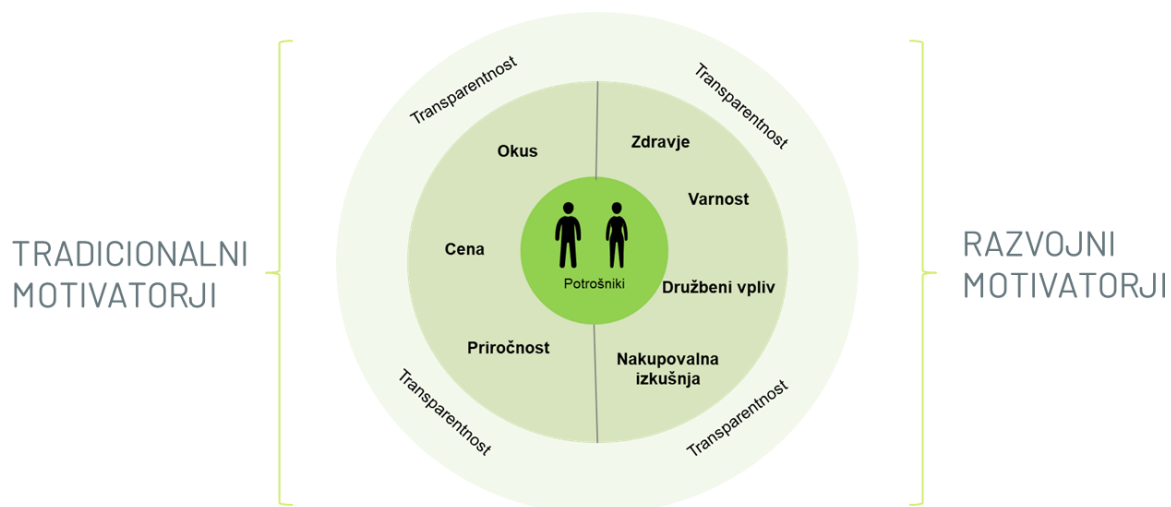
- **Samooskrbni kupci:** predstavljajo 17% populacije. Gre za segment z najvišjim deležem ljudi starih od 45 do 54 let. Vsak četrti je upokojen/a. Za njih je značilno, da pri nakupu hrane:
 - skušajo čim več sadja in zelenjave pridelati na domačem vrtu.
 - če je le mogoče, raje kupujejo hrano od lokalnih proizvajalcev/pridelovalcev.
 - če je le možno, sadje in zelenjavo kupujejo neposredno pri kmetu.
 - če je le možno, meso kupujejo direktno pri kmetu.
 - če je le mogoče, mleko in mlečne izdelke kupujejo direktno pri kmetu.
 - če je le mogoče, moko kupujejo direktno pri kmetu.

2.3. ANALIZA VEDENJ SODOBNEGA POTROŠNIKA HRANE

Raziskave kažejo, da so v preteklosti potrošniki sprejemali nakupne odločitve hrane primarno na temelju t.i. »**Tradicionalnih motivatorjev**« - to so: **okus, cena in priročnost**.

V zadnjih letih so je tem dejavnikom nakupne odločitve pridružil še nov sklop lastnosti izdelkov, ki se je s pandemijo COVID-19 še intenziviral. Gre za t.i. »**Razvojni motivatorje**«, ki vključujejo:

- **zdravje:** vključuje attribute, kot so prehranske vrednosti izdelkov, okolju prijazna pridelava, naravne sestavine in zmanjšana uporaba umetnih sestavin.
- **varnost živil:** vključuje tako attribute izdelkov vezanih na odsotnost alergenov in zmanjševanja umetnih sestavin kot tudi attribute proizvajalcev, predvsem vezano na natančnost pri označevanju izdelkov.
- **družbeni odtis izdelkov:** vključuje lastnosti izdelkov, kot so lokalnost, trajnost, dobro počutje živali, pravična obravnava zaposlenih, raziskave in razvoj idr.
- **nakupovalna izkušnja:** vključuje lastnosti kot so postavitve izdelka na prodajnih policah, inovativnost prodajnih kanalov, stik blagovne znamke s kupci tako pred, med in po nakupu.
- **transparentnost:** vključuje lastnosti izdelkov, kot so jasno označevanje, certificiranje s strani zaupanja vrednih tretjih oseb, ugled, dostopnost in zaupanje proizvajalcev.



Shema 2: Shema motivatorjev nakupne odločitve hrane

2.4. ANALIZA PRODAJNIH KANALOV PREHRAMBENIH IZDELKOV V SLOVENIJI

Panoga trgovine na drobno z živili je v Sloveniji **visoko koncentrirana in konkurenčna**. Slovenija je država z enim od največjih deležev prodajnih površin na prebivalca v Evropi. Pet največjih trgovcev predstavlja več kot 80 % trga. Slovenski potrošnik v povprečju obišče več kot 4 trgovine na teden. Diskontni trgovci se v Sloveniji iz strogih diskontarjev, ki ponujajo zgolj izdelke po nižjih cenah, preoblikujejo v t.i. »pametne diskontarje«

Najbolj priljubljena oblika trgovine med slovenskimi potrošniki je supermarket, kjer je na policah v povprečju okoli 1000 izdelkov. Izsledki raziskave, ki jo je opravila raziskovalna hiša GfK Slovenija za leto 2016 na območju Slovenije, kažejo, da je glavni dejavnik izbire trgovca na drobno z živili za slovenskega potrošnika bližina (bližina doma, službe ali dnevne poti). Ključni dejavnik izbora trgovine v Sloveniji je torej **priročnost**.

Pomemben dejavnik, ki je v zadnjem času vplival na nakupne navade slovenskih potrošnikov, je bila epidemija Covid-19. Raziskave⁵ zaznavajo naslednje ključne spremembe pri slovenskih potrošnikih v zadnjem času:

- **Krepitev spletnega nakupovanja:** zaznan je padec uporabe večjih trgovin in znatno povečan obseg naročanja živil na dom. Sprememba je še posebej značilna na podeželju, kjer je bila (pred epidemijo) uporaba spletnih trgovin bistveno nižja kot v mestnem okolju. Zaznan je tudi trend povečevanja dostave hrane in prehrambenih izdelkov na dom.
- **Osredotočenost na lokalno okolje:** Pri preskrbi s hrano se je oblikoval trend, da so se slovenski potrošniki začeli v večji meri posluževati živilskih prodajaln, ki so bližje domu, pomembno mesto pri preskrbi z živili so začeli zasedati tudi lokalni ponudniki.
- **Načrtovanje nakupov, večanje velikosti nakupov:** Medtem ko smo Slovenci pred epidemijo živila večinoma nakupovali večkrat tedensko, je postalo

⁵ Vir: <https://www.nutris.org/novice/rezultati-raziskave-epidemija-covid-19-pomembno-vpliva-na-prehranjevalne-navade-prebivalcev-slovenije>

nakupovanje hrane v času epidemije bolj skrbno načrtovana aktivnost s pomočjo nakupovalnega seznama – pretežno na tedenski ravni ali celo še manj pogosto. Z zmanjševanjem števila obiskov v trgovino, se je posledično zmanjšalo število priložnosti za ustvarjanje komunikacije in neposrednih stikov potrošnikov z izdelki.

- **Nakupovanje na zalogo:** Slovenska gospodinjstva so, kot odgovor na epidemijo, začela povečevati zaloge hrane, kar je na eni strani posledica izražene skrbi pred nezadostno preskrbo s hrano, na drugi strani pa tudi skrbi, povezane s tveganjem, da bi se pri nakupovanju živil lahko okužili. Povečevanje zalog hrane je pozitiven premik za trajnejše izdelke, za sveže izdelke pa ta trend lahko predstavlja izziv.
- **Samopriprava hrane in samooskrba:** V Sloveniji je, kot posledica epidemije, zaznan trend zmanjševanja uporabe že pripravljene hrane. Poraba živil in priprava obrokov je v gospodinjstvih postala bolj načrtovana, večji pomen je dobil način priprave obrokov in hrana nasploh, hkrati se je povečalo tudi zanimanje za samopridelavo hrane.

2.5. POMEN KAKOVOSTI PRI TRŽENJU ŽIVIL V SLOVENIJI

Pojem kakovosti prinaša koristi tako kupcem kot tudi proizvajalcem (oz pridelovalcem, v primeru prehranske panoge) izdelka ali storitve. Kakovost potrošnikom prinaša:

- Olajšanje nakupne odločitve: kakovost potrošnikom predstavlja zagotovilo dobre nakupne odločitve. Še posebno to velja v primeru visokokonkurenčnih trgov, med katere sodi tudi trg prehrambenih izdelkov, ko je, zaradi množične ponudbe izdelkov, potrošnik soočen z zahtevo po sprejemanju odločitev.
- Uspešno zadovoljitev potrebe (fiziološke ali čustvene).
- Delovanje v skladu s svojimi prepričanji: Kakovost v povezavi s trajnostno proizvodnja pridobiva na veljavi, saj postaja sodobnemu potrošniku izjemno

pomembna. Raziskave⁶ kažejo, da sodobni potrošnik posvečajo nekaj (47%) ali veliko pozornosti (17,3%) pozornosti okoljskim vplivom njihovih prehranskih odločitev. Slovenija je med bolj osveščenimi EU državami.

Raziskave⁷ kažejo, da potrošniki v Sloveniji kakovost prehrabnenih izdelkov primarno povezujejo s slovenskim oz. lokalnim poreklom živila. Ugotavljajo, da so ključni znaki, ki slovenskemu potrošniku dajejo zagotovilo kakovosti hrane, sledeči:

- Pridelano v Sloveniji
- Slovensko poreklo
- Domače, lokalno

Analiza komuniciranja atributa kakovosti kaže, da je na slovenskem trgu zaznana visoka intenziteta komunikacijskih sporočil vezanih na kakovost, primarno v povezavi s komuniciranjem slovenskega oziroma lokalnega porekla prehrabnenih izdelkov. V izvajanje komunikacijski aktivnosti so intenzivno vključeni vsi člani prehranske verige (pridelovalci, predelovalci, trgovina) kot tudi ostali relevantni deležniki (npr: strokovna združenja, splošna javnost itd).

Analiza komunikacijskega diskurza pojma kakovosti ugotavlja, da velika količina komunikacijskih aktivnosti, ki jih upravlja veliko število različnih deležnikov (pričakovano) prinaša potrošnikom zelo raznolika in številna komunikacijska sporočila. Podrobnejša analiza komuniciranih vsebin kaže tudi na veliko razpršenost in heterogenost komuniciranih sporočil.

Izjemna intenziteta komunikacijskih aktivnosti o kakovosti živil (zlasti v povezavi s slovenskim poreklom), velika številčnost in neusklajenost različnih deležnikov, ki upravljajo diskurz o tej temi ter velika številčnost in raznolikost komuniciranih sporočil so privedle do komunikacijske prezasičenosti teme kakovosti slovenske hrane.

Pogled na stanje atributa kakovosti skozi prizmo teorije življenjskega cikla izdelka/storitve/panoge (t.i. product life-cycle), kaže, da se atribut kakovosti (in z njim povezanega slovenskega oziroma lokalnega porekla izdelkov, ki je značilno za

⁶ Vir: https://www.beuc.eu/publications/beuc-x-2020-042_consumers_and_the_transition_to_sustainable_food.pdf

⁷ Vir: raziskava Dolgoročno spremljanje uspešnosti kampanje „Izbrana kakovost“, Oktober 2018, Valicon

slovenski trg) nahaja v t.i. fazi rasti. Faza rasti ima svoje omejitve in pomanjkljivosti, med katerimi velja izpostaviti:

- Prenatrpanost trga: število igralcev je preveliko glede na zmožnosti trga. Podjetja ne dosegajo optimalnega zaslужka.
- Ranljivost majhnih: na voljo ni dovolj sredstev za vzdrževanje visoke stopnje rasti, podjetja nimajo vzpostavljene prave infrastrukture, ustrezna distribucija morda ni na voljo. Visoko dinamiko zdržijo le velika podjetja.
- Nezmožnost hitrega prilagajanja: visoka dinamika trga spreminja njegove značilnosti, ključni dejavniki uspeha (KPI) se hitro spreminjajo, organizacije se ne more prilagoditi.
- Vstop superiornega konkurenta: ko je trg v fazi velike rasti, na trg vstopi konkurent z vrhunskim izdelkom ali z nizkocenovno prednostjo ter s tem spremeni delovanje trga. V primeru slovenskega trga se zaznava, da trgovska podjetja, v primerjavi z ostalimi člani prehranske verige, zasedajo superiorni položaj.

Glede na izhodišča teorije življenjskega cikla produkta je pričakovati, da bo tudi trg kakovostnih prehrabnih izdelkov (v povezavi z njihovim slovenskim poreklom) prešel v zrelo fazo. Prehod iz faze rasti v zrelo fazo se prične, ko trg sicer še raste, stopnja rasti pa že začne upadati:

- Trg je zasičen s ponudniki in ponudbo izdelkov.
- Obseg prodaje izdelkov se stabilizira, prodaja izdelkov posameznega proizvajalca/ponudnika se začne upočasnjevati, predvsem zaradi naraščajoče konkurence. Sledi padec dobička.
- Faza zrelosti običajno traja dlje kot prejšnje faze. Večina podjetij deluje v tej fazi.
- Ohranjanje uspeha je težje kot njegovo osvajanje.
- Manjša podjetja, ki težko prenesejo konkurenco, začnejo zapuščati trg.

2.6. POVZETEK ANALIZE TRGA

Analiza okoliščin vstopa, pozicioniranja in trženja jabolk sorte Bonita na slovenski trg ugotavlja:

- da je **visoka kakovost** jabolk sorte Bonita, ki se kaže skozi dobre senzorične attribute izdelka in so posledica klubske sorte, licenčnega in visoko strokovnega sistema pridelave, ena od **ključnih prednosti** jabolk sorte Bonita. Pri tem pa je potrebno izpostaviti, da se atribut kakovosti živil na slovenskem trgu približuje zreli fazi ter deluje kot »higienik« in ne več »motivator« nakupne odločitve.
- da sta **način pridelave** (licenca, konzorcij pridelovalcev, sodelovanje med pridelovalci in razvojno-raziskovalnimi inštitucijami, sodelovanje med slovenskimi in tujimi strokovnjaki) in **pozitiven okoljski in družbeni (trajnostni) odtis** blagovne znamke BonitaSi **glavni točki razlikovanja** jabolk sorte Bonita od ostalih sort, prisotnih na slovenskem trgu.
- da je **visoka konkurenčnost** slovenskega trga jabolk, ki je posledica širine ponudbe, zadostnih (ali celo presežnih) količin izdelka na trgu, močnih pritiskov na cenovno konkurenčnost (s strani konkurence, trgovcev, potrošnikov), omejenosti finančnih virov namenjenih trženju ter nizki medsebojni diferenciaciji izdelkov, **ključni izziv** nastopa jabolk sorte Bonita na slovenski trg.
- da je **širši družbeni, okoljski in razvojni vidik** projekta EIP »Bonita – nova klubska sorta jabolk« eden od ključnih **potencialov** grajenja točke razlikovanja jabolk sorte Bonita in blagovne znamke BonitaSi na slovenskem trgu.
- da potencialno **neusklajeno in neoptimalno tržno delovanje** različnih pridelovalcev jabolk sorte Bonita lahko zmanjšuje učinkovitost in uspešnost trženja jabolk sorte Bonita na slovenskem trgu ter upravljanje blagovne znamke BonitaSi. Pri tem je potrebno poudariti, da grajenje in upravljanje lastne blagovne znamke zahteva intenzivno in kontinuirano finančno podporo, specializirane kadre in specifična znanja. Zato sta slednja prepoznana kot **glavno tveganje** tržnega delovanja jabolk sorte Bonita na slovenskem trgu.

- da v Sloveniji obstaja **pet ključnih segmentov** kupcev hrane, ki se med seboj razlikujejo v odnosu do cene izdelkov, njegove vrednosti za denar (t.i. »value for money«), porekla živil, trajnostnega odtisa izdelka ter motivatorjev nakupne navade.
- da v Sloveniji prevladuje visoka koncentracija in konkurenčnost prodajnih kanalov. Kaže se trend krepitve spletnih prodajnih kanalov, samooskrbe in oskrbovanja s hrano v lokalnem okolju. Ključni dejavnik izbora prodajnega kanala v Sloveniji je **priročnost**.
- da na nakupno odločitev kupcev hrane poleg tradicionalnih lastnosti izdelka (cena, okus in priročnost), vplivajo tudi **razvojni vidiki** izdelka (zdravje, transparentnost, družbeni vpliv, varnost in nakupovalna izkušnja).

3. MARKETINŠKA STRATEGIJA

Marketinška strategija je temeljni dokument, ki opredeljuje način vstopa, pozicioniranja in trženja jabolka sorte Bonita na slovenski trg ter dolgoročnega upravljanja blagovne znamke BonitaSi.

Cilj dokumenta je **opredeliti strateške temelje trženja blagovne znamke BonitaSi na slovenskem trgu**. Vključuje opredelitev ključnih elementov trženja po 4P modelu:

- Izdelek (Product): glede na to, da gre v primeru jabolka sorte Bonita za osnovno živilo, ta strategija ne vključuje ali predvideva nadaljnje diverzifikacije izdelka oz razvoja izdelčne skupine.
- Tržno-komuniciranje (Promotion): gre za ključni vsebinski sklop tega dokumenta. Vključuje opredelitev ciljne skupine, deležniškega okolja, slogana, ključnih sporočil, spleta komunikacijskih kanalov, sistema govorcev in smernic prihodnjega komunikacijskega delovanja blagovne znamke BonitaSi na slovenskem trgu.
- Cenovna pozicija (Price): dokument vključuje pozicijo, ki je bila opredeljena s strani slovenskih pridelovalcev jabolka sort Bonita v okviru posebnih delavnic.
- Prodajno mesto (Placement): dokument vključuje priporočila pozicioniranja izdelka na prodajnih mestih.

3.1. CENOVNA POZICIJA BLAGOVNE ZNAMKE BONITASI

Jabolka sorte Bonita so pozicionirana v **zgornjem srednjem cenovnem razredu**⁸. Gre za izdelek vrste "vrednost za denar" (t.i. "value-for-money" izdelek). Je izdelek, ki ga zaznamuje **višja kakovost** in je hkrati **cenovno dostopen** (a ne poceni). Ni namenjen potrošnikom, ki so cenovno občutljivi.

⁸ Cenovna pozicija je bila izvedena s strani pridelovalcev v okviru delavnic, izvedenih decembra 2021 in januarja 2022.

Jabolka sorte Bonita se pozicionirajo kot konkurenca sortam visokega cenovnega razreda (npr: Pink Lady). Cenovna obljuba sorte Bonita je zato “**kakovost po dostopni ceni**”, ne pa nizki ceni.

3.2. TRŽNO KOMUNICIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE BONITASI

3.2.1. CILJNI SEGMENT KUPCEV JABOLKE SORTE BONITA NA SLOVENSKEM TRGU

a) CILJNA SKUPINA: Osveščeni kupci

Gre za ciljni segment kupcev, ki izkazuje **najbolj pozitiven odnos do izdelkov slovenskega porekla, do izdelkov višje kakovosti** in do izdelkov, ki nosijo neko posebno, razlikovalno lastnost (npr: okolju prijazno, ekološko itd). Svojo preferenco so pripravljene **preliti v nakupno odločitev**, pri tem pa kažejo **nižjo stopnjo cenovne občutljivosti**. Pomemben atribut segmenta je tudi razmeroma visok delež aktivnih nakupovalcev (torej, ljudi, ki dejansko nakupujejo hrano zase oz za družino ter so posledično odločevalci o nakupu).

Gre za ciljno skupino z visoko razvitim **čutom za odgovornost**. Pomembno jim je, kako njihovo vedenje in nakupne odločitve dolgoročno vplivajo na njih, družbo, okolje in prihodnost.

So **visoko osveščeni** kupci. O izdelkih, ki jih kupujejo so **dobro informirani**.

Zaradi navedenih lastnosti ta segment predstavlja največji potencial za trženje jabolk BonitaSi.

b) PROBLEM CILJNE SKUPINE: Negotovost in nezaupanje

Količinsko obsežna in raznolika ponudba jabolk na slovenskem trgu pri izbranem ciljnem segment povzroča **negotovost** oz **težavo z izborom** pravega izdelka.

Kot je pokazala analiza trga (podrobneje predstavljeno v prvem delu tega dokumenta), je za trženje jabolk na slovenskem trgu primarno značilno komuniciranje tako imenovanih racionalnih, tradicionalnih atributov izdelka (tj. cena, okus, priročnost). Navkljub velikemu številu informacij pa kupci **ne vedo**, kakšni so **razvojni atributi izdelkov** (tj. družbeni vpliv, varnost, zdravje, transparentnost, nakupovalna izkušnja) in, katere so **emocionalne koristi** izdelka za njih.

Zaradi pomanjkanja teh informacij, kupci **ne morejo presoditi**, kakšen je širši družbeni in okoljski **vpliv njihove nakupne odločitve** izbranih jabolk, kljub temu, da jim je to pomembno. To jim lahko povzroča občutek **negotovosti**.

Dodatno jih, zaradi preteklih afer z zavajanjem na področju hrane, **skrbi**, ali v resnici lahko **zaupajo** pridelovalcem jabolk in dostopnim informacijam.

c) REŠITEV ZA CILJNO SKUPINO: Jabolko BonitaSi - zagotovilo dobre izbire

Zaradi svojega “**klubskega značaja**” Jabolko BonitaSi kupcem predstavlja **dobro in pravo izbiro** za njihove potrebe.

Glede na to, da za “klubskim značajem” jabolk sorte Bonita stoji urejen proces proizvodnje, skladiščenja in trženja ter neodvisne strokovne organizacije so jabolka BonitaSi slovenskemu kupcu lahko **zagotovilo, da s svojim nakupom jabolk znamke BonitaSi ravnajo dobro in pravilno:**

- zaradi svoje odlične genske sestave, ekskluzivne tržne pridelave in visoke tehnologije pridelave (tudi kot rezultat sodelovanja med pridelovalci, razvojno-raziskovalno inštitucijo in strokovnimi službami v okviru EIP) so jabolka sorte Bonita **kakovosten, priročen in zdrav izdelek;**
- zaradi pravil licenciranja v primeru jabolk BonitaSi **ne more priti do zavajanj** z lastnostmi izdelka, kot so poreklo, prehranska sestava, način pridelave itd;
- zaradi svojega načina pridelave in genske sestave je pridelava jabolk Bonita bolj trajnostna, lokalna in bolj odporna na podnebne spremembe, kar pomeni, da ima **pozitiven okoljski odtis;**

- zaradi partnerskega pristopa k pridelavi, sorta Bonita predstavlja pozitiven razvojni moment za slovensko sadjarstvo in posledično nosi ima **pozitiven družbeni odtis**.
- zaradi **ugleda in strokovnosti** organizacij, ki so vpeti v proces pridelave sorte Bonita, so jabolka blagovne znamke BonitaSi **zagotovilo kredibilnosti**.

d) EMOCIONALNA KORIST ZA CILJNO SKUPINO: Enostavnost izbire, pomirjenost

Pri nakupu jabolk BonitaSi kupec ve, da je **ravnal prav**. Zaveda se, da je bila njegova **odločitev dobra** – tako zanj (kakovosten, zdrav in priročen izdelek) kot tudi za okolje in družbo.

Zaradi opredeljenih dejavnikov (kakovost, zagotovilo porekla, pozitiven okoljski in družbeni odtis, ugled in strokovnost organizacij) je nakup jabolk BonitaSi **enostavna odločitev**.

Kupec zato ob nakupu jabolk BonitaSi občuti **zadovoljstvo in pomirjenost**.

3.2.2. TOČKE RAZLIKOVANJA (USP)

Ključna točka razlikovanja (t.i. USP – unique selling proposition) blagovne znamke BonitaSi, ki jo dela drugačno od konkurence in na kateri se gradi njena trženjska zgodba, je **klubska** sorte Bonita in njena mednarodna licenca. Klubska sorte daje blagovni znamki BonitaSi prednosti, ki so z vidika konkurence, **edinstvene** in jih delovanje konkurence ne more ogroziti. To so:

1. **Specifične senzorične lastnosti jabolka sorte Bonita:** prijeten videz, intenzivno svetlo-rdeča barva, podolgovata oblika, srednja velikost, sladko-kisel okus, hrustljivost, sočnost in čvrstost, primerno za različno uporabo.
2. **Strokovnost pridelave:** Pravila pridelave jabolk sorte Bonita zagotavljajo visoko stopnjo strokovnosti in kakovosti pridelave prek:
 - omejenosti pridelave zgolj na tržno pridelavo.
 - partnerstvo uglednih in strokovnih organizacij v procesu pridelave. V okviru projekta *“Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v*

Sloveniji – od pridelave do trženja” je razvoj tehnologije pridelave jabolk sorte Bonita potekal v sodelovanju med pridelovalci, strokovnimi terenskimi službami in raziskovalno-razvojno organizacijo. Gre za pozitiven primer sodelovanja, ki zagotavlja visok standard pridelave ter predstavlja razvojno spodbudo za slovensko sadjarstvo ter ohranjanje samooskrbe z jabolki v Sloveniji.

- vpetost v mednarodno okolje: slovenski pridelovalci imajo kot člani mednarodne skupine pridelovalcev te klubske sorte dostop do znanj in izkušenj pridelovalcev v Italiji, Avstriji, Franciji, državah Beneluxa, Madžarski in Češki.

3. Zagotovilo porekla: skladno s pravili licence, so na slovenskem trgu lahko prisotna zgolj jabolka Bonita slovenskega porekla.

3.2.3. TRŽNO POZICIONIRANJE

Glede na navedene lastnosti izdelka, se blagovna znamka BonitaSi **pozicionira** na trgu v odnosu do potrošnika kot *“najlažja izbira za tiste, ki želijo **jesti dobro** (tj. kakovostno, gurmansko in okusno) in pri tem **delati dobro** (tj. njihove nakupne odločitve ustvarjajo pozitiven okoljski in družbeni odtis).”*

Za razliko od ostalih konkurenčnih izdelkov, ki svojo tržno pozicijo gradijo na “tradicionalnih” in bolj racionalnih lastnostih izdelka (okus, izgled, cena), se blagovna znamka BonitaSi na trg pozicionira z vidika racionalnih in emocionalnih **koristi, ki jih prinaša za kupca**. V središče svoje pozicije postavi **potrebe kupca**, izdelek (**jabolko sorte Bonita**) pa **pozicionira kot rešitev za te potrebe**. Blagovna znamka BonitaSi kupca nagovarja tako na **racionalni kot emocionalni ravni**.

3.2.4 SLOGAN

Promocija jabolk sorte Bonita in tržna pozicija blagovne znamke BonitaSi se bo v okviru trženjsko-komunikacijskih aktivnosti udeleževala prek slogana: »**Izberem dobro. Delam dobro.**«

Trditev »Izberem dobro« komunicira:

- Dobre senzorične lastnosti izdelka
- Visoko kakovost izdelka
- Cenovno racionalnost nakupne odločitve (jabolko sorte Bonita kot izdelek z dobrim razmerjem vrednosti za denar)
- Kredibilnost izdelka (ki jo zagotavlja sistem licenciranja, partnerstvo uglednih in neodvisnih organizacij, ki so vključene v proces pridelave ter zanesljivi in ugledni slovenski pridelovalci).

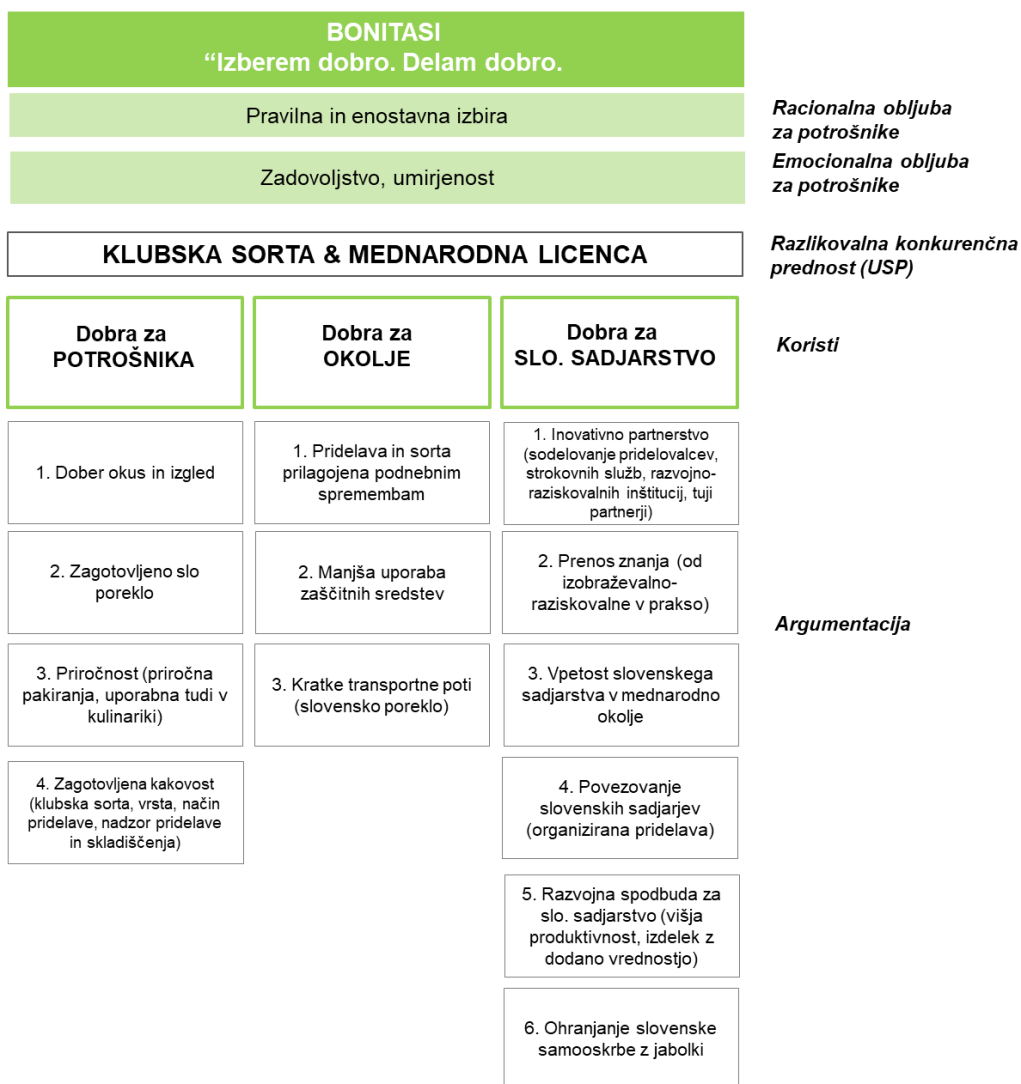
Trditev »Delam dobro« komunicira:

- Pozitiven okoljski odtis izdelka (manjša uporaba pesticidov, krajše logistične poti, večja prilagojenost na podnebne spremembe),
- Pozitiven družbeni odtis pridelave izdelka (pozitiven razvojni moment projekta "*Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja*" za slovensko sadjarstvo),
- Pozitiven družbeni in okoljski odtis nakupne odločitve s strani potrošnika.

Hkrati je beseda »dobro« pomensko skladna s slovenskim prevodom besede »Bonita« (»dobra«).

3.2.5. KLJUČNA SPOROČILA

Ključna sporočila blagovne znamke BonitaSi, ki se bodo uporabljala v tržno-komunikacijske namene znamke so opredeljene v **piramidi ključnih sporočil blagovne znamke BonitaSi:**



Shema 3: Piramida ključnih sporočil blagovne znamke BonitaSi

Opomba: Tržno-komunikacijske aktivnosti se bodo osredotočale na komuniciranje blagovne znamke BonitaSi. Sorta Bonita se uporablja v razlagalne namene, za potrebe komuniciranja lastnosti izdelka.

3.2.6. TON KOMUNICIRANJA

Skladno z emocionalno in racionalno obljubo blagovne znamke BonitaSi se bo v tržno-komunikacijskih aktivnostih uporabljal ton komuniciranja, ki je:

- **enostaven:** V tržni komunikaciji blagovne znamke BonitaSi se izogibamo besedam, ki so zapletene ali težko razumljive. Uporabljamo jezik, ki ga lahko

razume vsakdo, ne glede na stroko, starost, spol, izobrazbo ali regijo. Uporabljamo slovenske izraze. Izogibamo se tujkam, pretirano strokovnim izrazom ter narečnim ali slengovskim izrazom. Uporabljamo kratke stavke in jasne izraze. Pišemo kratke tekste. Manj je več.

- **pozitiven, navdušujoč, optimističen:** Pripadnost blagovni znamki BonitaSi gradimo s prijaznimi izrazi. Uporabljamo pozitiven ton nagovora. Svojo dostopnost izkazujemo tudi z občasno uporabo spoštljivega humorja. V tržni komunikaciji blagovne znamke izražamo navdušenje nad spreminjanjem stvari na bolje, uživanjem v dobri hrani, delanjem dobro za ljudi in naravo.
- **poosebljen:** Blagovna znamka BonitaSi svoja sporočila komunicira v prvi osebi. Prejemnike svojih sporočil naslavlja v prvi osebi množine – kot znanca, ki ga spoštujemo in si želimo njegove družbe. S tem vzpostavljamo vez z njimi. Uporabljamo klice k akciji (t.i. “call-to-action”), podpiramo proaktivnost, spodbujamo sodelovanje, primarno komuniciramo rešitve za izzive slovenskega sadjarstva, spodbujamo dialog.
- **praktičen:** glede na to, da se jabolka sorte Bonita pozicionirajo kot izdelek vreden nakupa (t.i. value-for-money pozicija), blagovna znamka BonitaSi komunicira tudi praktične informacije, ki potrjujejo racionalno utemeljenost nakupa izdelka (npr: recepti, nasveti za shranjevanje, sušenje jabolk, predelavo jabolk itd).

3.2.7. SISTEM GOVORCEV

Akterji sistema govorcev blagovne znamke BonitaSi so:

- **Zadruga Tibona:** v komunikacijskem odnosu nastopa kot nosilec in glavni protagonist in govorec tržno-komunikacijskih aktivnosti blagovne znamke. Spodbuja in sproža dialog in sodelovanje. Je organizator aktivnosti (dogodki, programi, itd) in središčna informativna točka v okviru trženjskih aktivnosti. Aktivno se odziva na pobude ostalih akterjev. Povezuje in aktivira različna partnerje projekta.

- **Strokovni partnerji EIP “Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja”:** Med njih se uvrščajo Biotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani, terenske strokovne službe in druge organizacije, ki so aktivno sodelovale v projektu. Zastopajo in komunicirajo predvsem strokovne vsebine ter aktivnosti vezane na EIP. S svojo pojavnostjo v tržno-komunikacijskih aktivnostih blagovne znamke BonitaSi gradijo ugled, zanesljivost, prepoznavnost in transparentnosti blagovne znamke ter komunicirajo širši pozitiven okoljski in družbeni odtis znamke.
- **Pridelovalci jabolk blagovne znamke BonitaSi v Sloveniji:** v primeru tržnega komuniciranja znamke BonitaSi s potrošniki se izbrana deležniška skupina pojavlja v funkciji intenziviranja ključnih sporočil in komunikacijskih aktivnosti blagovne znamke. Primarno komunicirajo informacije vezane na pridelavo jabolk sorte Bonita ter širši pozitiven okoljski in družbeni vpliv znamke na obstoj slovenskega sadjarstva in samooskrbe. S svojo pojavnostjo v tržno-komunikacijskih aktivnostih blagovne znamke BonitaSi gradijo strokovnost, posebljanje, privlačnost in transparentnosti blagovne znamke.
- **Lastnik licence KSB (konzorcij južno tirolskih drevesničarjev):** z vključevanjem v tržno-komunikacijske aktivnosti blagovne znamke BonitaSi krepijo ugled, kredibilnost in transparentnost blagovne znamke. Vključeni so kot sekundarni govorci, ki komunicirajo sistem licenciranja, posebnosti klubske sorte, mednarodne izkušnje in vpetost slovenskega sadjarstva v mednarodne razvojne aktivnosti.
- **Pridelovalci sorte jabolk Bonita iz tujine:** za krepitev ugleda in percepcije pozitivnega širšega družbenega vpliva sorte in projekta “Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja” se v izbrane tržno-komunikacijske aktivnosti blagovne znamke lahko vključuje tudi prijateljske pridelovalce sorte Bonita iz tujine. Vključeni so kot sekundarni govorci, ki komunicirajo svoje izkušnje s pridelavo, sodelovanje s slovenskimi pridelovalci in vpetost slovenskega sadjarstva v mednarodne razvojne aktivnosti.



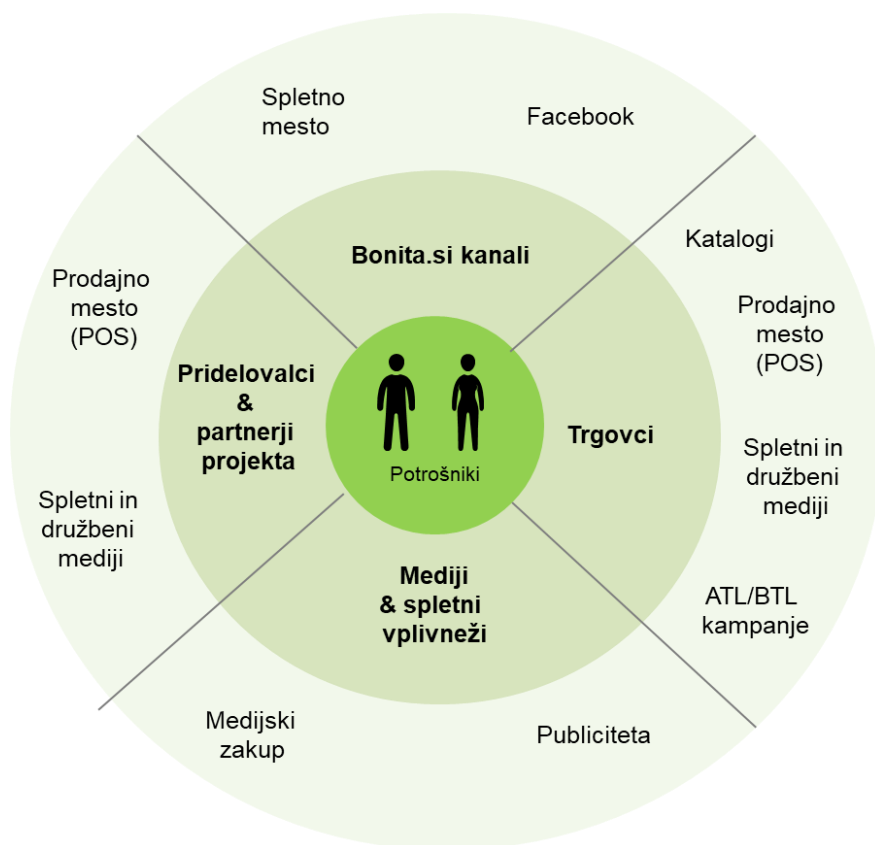
Shema 4: Shema ključnih govorcev blagovne znamke BonitaSi

3.2.8. KOMUNIKACIJSKI KANALI

Blagovna znamka BonitaSi se z izborom komunikacijskih kanalov prilagaja ciljni skupini potrošnikov (tj osveščeni potrošnik) ter pri tem upošteva omejene resurse (kadrovske, finančne, materialne in druge), ki so na voljo za realizacijo njenih tržno-komunikacijskih aktivnosti.

Blagovna znamka BonitaSi stik s ciljno skupino vzpostavlja:

- **neposredno**, prek lastnih digitalnih komunikacijskih platform blagovne znamke BonitaSi (spletno mesto BonitaSi, BonitaSi profili na Facebooku, potencialne promocije, lastni dogodki, letaki)
- **posredno**, prek komunikacijskih kanalov trgovcev, pridelovalcev, partnerjev v projektu “Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja”, medijev in potencialnih spletnih vplivnežev (v primeru, da se bodo tržno-komunikacijske aktivnosti blagovne znamke vključevale tudi sodelovanje z njimi).



Shema 5: Shema ekosistema komunikacijskih kanalov blagovne znamke BonitaSi

3.2.9. DELEŽNIŠKO OKOLJE

Deležniško okolje upravljanja blagovne znamke BonitaSi vključuje ključne skupine, ki izkazujejo posredni ali neposredni vpliv na izbrano ciljno skupino potrošnikov. Gre za dve ključni deležniški skupini:

- Motivatorji nakupne odločitve
- Podporno okolje



Shema 6: Shema deležniškega okolja potrošnikov blagovne znamke BonitaSi

a) Motivatorji nakupne odločitve

Opis:

Motivatorji nakupne odločitve so deležniki, ki imajo neposreden stik s potrošnikom na prodajnem mestu in imajo možnost spodbujanja izbrane ciljne skupine k nakupu jabolk blagovne znamke BonitaSi.

Deležniško skupino sestavljajo trgovci in prodajalci na tržnicah, ki imajo v svoji ponudbi jabolka sorte Bonita ter pridelovalci, ki prodajajo jabolka sorte Bonita neposredno končnemu potrošniku.

Želena reakcija deležniške skupine v okviru trženja blagovne znamke BonitaSi:

- promocija blagovne znamke BonitaSi na lastnih komunikacijskih kanalih, zlasti v primeru trgovcev (letaki, družbena omrežja, spletna mesta, ATL in BTL komunikacija, promocija na prodajnih mestih itd),

- spodbujanje izbrane ciljne skupine potrošnikov k nakupu jabolk sorte Bonita na lastnih prodajnih mestih,
- primerno pozicioniranje jabolk sorte Bonita na lastnih prodajnih mestih (najboljše pozicije, urejenost, polna založenost, izpostavitve, namestitve promocijskih materialov).

b) Podporno okolje

Opis:

Podporno okolje predstavljajo deležniki, ki s pozitivnim odnosom dajejo podporo, prepoznavnost, kredibilnost in ugled blagovni znamki BonitaSi. Deležniško skupino sestavljajo:

- Mediji (tiskani, elektronski, spletni),
- Spletni vplivneži,
- Vsi pridelovalci jabolk sorte Bonita v Sloveniji,
- Partnerji projekta *“Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja”*

Želena reakcija deležniške skupine v okviru trženja blagovne znamke BonitaSi

- Promocija blagovne znamke BonitaSi na lastnih komunikacijskih kanalih
- Redistribucija informacij in ključnih sporočil blagovne znamke BonitaSi prek svojih komunikacijskih kanalov

3.3. POZICIONIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE BONITASI NA PRODAJNEM MESTU

Glede na to, da se blagovna znamka BonitaSi uvršča v višji srednji cenovni razred, je urejenost pozicioniranja na prodajnem mestu visokega pomena. Priporoča se udeležanje sledečih smernic:

- **Široka mreža prodajnih mest:** glede na to, da je ključni odločevalec izbora prodajnega kanala pri slovenskem trgovcu priložnost, se priporoča čimbolj, da so jabolka na voljo pri trgovcih s široko prodajno mrežo (ključne trgovske verige) in diverzificirana mreža prodajnih mest (tržnica, trgovski centri, spletna prodaja).
- **Znamčenje (t.i. branding) prodajnega mesta z vizualnimi elementi BonitaSi:** prodajno mesto naj vključuje čim več elementov, ki omogočajo prepoznavnost blagovne znamke (tj. nalepke na izdelkih, prodajne škatle (platoji) z logotipi BonitaSi, obešanke na prodajnih mestih, pasice za prodajne mesta, pingvini, plakati/letaki na prodajnih mestih ali stojnicah, papirnate vrečke Bonita na tržnicah, majice ali kapice BonitaSi za prodajalce na tržnicah, baloni z logotipom za prodajna mesta itd).
- **Stalna založenost prodajnih polic:** s pričetkom izvajanja tržno-komunikacijskih aktivnosti je temeljnega pomena zagotavljanje stalne založenosti in prisotnosti izdelka na prodajnih policah.
- **Posebna, akcijska, začasna (t.i. »in&out«) pakiranja oz. ponudba:** z namenom povečanja trženjske dinamike se priporoča izvajanje taktike posebnih pakiranj (npr: priložna pakiranja za 2 jabolki; praznična pakiranja z brezplačnimi recepti; pakiranja v manjših embalažah za ozimnico; posebna sezonska sladica z uporabo jabolk sorte Bonita, razvita ekskluzivno v sodelovanju s trgovcem (npr: Mercator in Mercator IP) itd).

3.4. KOMUNIKACIJSKI, TRŽENJSKI IN FINANČNI CILJI

Strategija vstopa in trženja jabolk sorte Bonita na slovenski trg bo v prvih 12 mesecih izvajanja trženjskih aktivnosti zasledovala naslednje komunikacijske, trženjske in poslovne cilje:

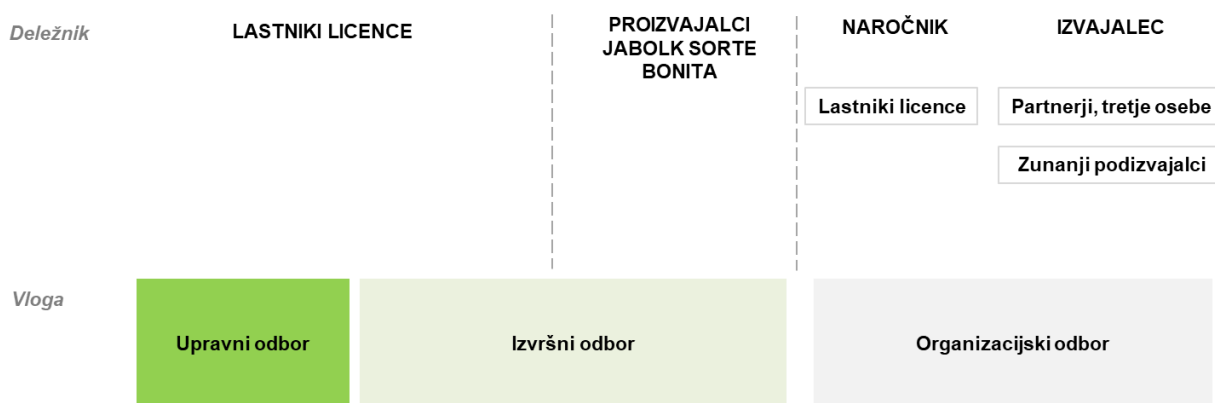
Cilj	Ključni dejavniki uspešnosti (KDU/KPI) in merjenje
1. Komunikacijski cilj: Doseg prebivalcev: Informacija o jabolkih blagovne znamke »BonitaSi« bo v prvih 12 mesecih dosegla 5 % prebivalcev Slovenije (cca 100.000 ljudi).	<ul style="list-style-type: none">▪ Statistika spletnega mesta Bonita (število uporabnikov, število sej, čas na strani, odstotek novih sej, strani na sejo, konverzije spletnega mesta)▪ Statistika Facebook profila Bonita (doseg objav)▪ Statistika Youtube kanala Bonita (število objav vsebin, število ogledov objav, število komentarjev, število delitev vsebin) - opcijsko▪ Statistika spletnega oglaševanja (doseg objav, število prikazov objav, število klikov, cena na klik, CTR, konverzije, stopnja konverzije in cena na konverzijo)▪ Spletni vplivneži (število objav o Boniti, število interakcij, stopnja interakcij, število delitev)▪ Mediji – tiskani, elektronski, spletni, družabni (število neplačanih objav o Boniti)▪ Dogodki (število udeležencev na promocijskih dogodkih Bonita)
2. Trženjski cilj Prepoznavnost blagovne znamke »BonitaSi«: 1 % prebivalcev Slovenije (cca 20.000 ljudi) bo po prvem letu izvajanja trženjskih aktivnosti »BonitaSi« poznalo blagovno znamko.	<ul style="list-style-type: none">▪ Zavedanje o obstoju blagovne znamke »BonitaSi« (opcijsko: raziskava percepcije blagovne znamke BonitaSi in jabolk sorte Bonita)▪ Zavedanje o prisotnosti jabolk sorte Bonita na slovenskem trgu (opcijsko: raziskava percepcije blagovne znamke BonitaSi in jabolk sorte Bonita)
3. Poslovni cilji Doseganje nadpovprečne cenovne pozicije jabolk sorte Bonita ter obseg prodaje	<ul style="list-style-type: none">▪ Količinska prodaja jabolk sorte Bonita▪ Vrednostna prodaja jabolk sorte Bonita

3.5. PRORAČUN ZA IZVEDBO NAČRTA TRŽENJA

Za doseganje opredeljenih ciljev je temeljnega pomena zagotovitev primernih finančnih sredstev, ki bodo omogočala izvedbo načrta in aktivnosti trženja. Priporoča se, da proizvajalci za izvedbo aktivnosti trženja blagovne znamke BonitaSi letno namenijo namenska sredstva v višini 2 do 3 EUR cent na kilogram (0,02 – 0,03 EUR/kg).

3.6. OVREDNOTENJE, KONTROLA IN NADZOR IZVEDBE

Za načrtovanje, izvajanje, usmerjanje, odločanje, vrednotenje in nadzor nad projektom vstopa in upravljanja blagovne znamke BonitaSi se priporoča oblikovanje treh ključnih organov upravljanja:



- **Upravni odbor:** sestavljata ga vodstvi lastnikov licence sorte Bonita v Sloveniji. Odbor v okviru projekta izvaja funkcijo nadzora, ovrednotenja in odločanja. Sestaja se na letni ravni oziroma po potrebi.
- **Izvršni odbor:** sestavlja ga predstavniki lastnikov licence sorte Bonita v Sloveniji, predstavniki organizacijskega odbora (tretje osebe) in opcijsko do 3

izbrani predstavniki največjih slovenskih proizvajalcev sorte Bonita. Odbor v okviru projekta izvaja funkcije usmerjanja, izvajanja trženjskih aktivnosti in nadzora nad izvajanjem projekta. Sestaja se na kvartalni ravni oziroma po potrebi.

- **Organizacijski odbor:** sestavljajo ga predstavniki licence Bonita v Sloveniji v vlogi naročnika, tretjih oseb v vlogi vodje projekta (npr: partnerji, nosilci EIP projekta) in izvajalci projekta v vlogi podizvajalcev. Odbor v okviru projekta izvaja funkcije načrtovanja in operativnega izvajanja trženjskih aktivnosti. Sestaja se na mesečni ravni oziroma po potrebi.

4. NAČRT TRŽNO-KOMUNIKACIJSKIH AKTIVNOSTI BLAGOVNE ZNAMKE BONITASI V ODBODJU 2022 – 2023

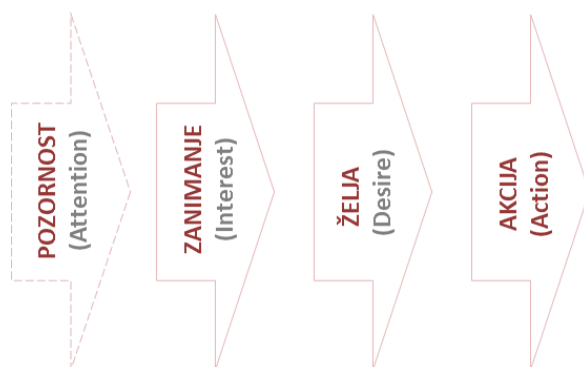
Z namenom doseganja učinkovitosti komuniciranja se priporoča, da se komunikacijska kampanja vstopa blagovne znamke BonitaSi in njenega nadaljnega trženja na slovenskem trgu izvaja po načelih »AIDA« modela.

Model AIDA⁹ opredeljuje kognitivne faze, ki jih potrošnik preide v procesu nakupa izdelka ali storitve. Model AIDA je eden izmed modelov hierarhije učinkov ali hierarhičnih modelov, ki zagovarjajo, da se potrošniki pri odločanju o nakupu premikajo skozi vrsto kognitivnih (miselnih) in afektivnih (čustvenih) faz, ki se zaključijo v vedenjski fazi.

⁹ Vir: <https://www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/offer-and-message-development/aida-model/>

Model AIDA sestavljajo 4 ključne faze¹⁰:

- Faza Pozornosti (Attention): potrošnik se prične zavedati kategorije, izdelka ali blagovne znamke; zavedanje se običajno vzpostavlja z intenzivnimi tržno-komunikacijskimi aktivnostmi.
- Faza Zanimanje (Interest): Ko se potrošnik seznaní s prednostmi izdelka ali blagovne znamke in kako se znamka prilega njegovemu življenjskemu slogu, se v njem vzpostavi zanimanje zanjo.
- Faza Želje (Desire): Potrošnik začne razvijati naklonjenost in željo po izbranem izdelku ali blagovni znamki.
- Faza Akcije (Action): Potrošnik oblikuje nakupno odločitev, preizkusi izdelek ali opravi nakup izdelka oz blagovne znamke.



Shema 7: AIDA model

V nadaljevanju je predstavljen predlog komunikacijskih aktivnosti blagovne znamke BonitaSi za leti 2022 in 2023. Zapisana priporočila veljajo kot idejni predlogi. Za opredelitev dokončne kampanje se priporoča izvedba strateške in kreativne zasnove kampanje v sodelovanju s ključnimi upravljalci blagovne znamke BonitaSi in potencialnimi zunanjimi specializiranim strokovnjaki s področja tržnega komuniciranja.

Predlog ključnih mejnikov tržno-komunikacijskih aktivnosti blagovne znamke BonitaSi za obdobje 2022-2023 so:

¹⁰ Vir: [https://en.wikipedia.org/wiki/AIDA_\(marketing\)](https://en.wikipedia.org/wiki/AIDA_(marketing))

4.1. FAZA 1: PREDPRIPRAVA (SEPTEMBER – OKTOBER 2022)

Prvi mejnik realizacije predstavljene strategije vključuje pripravljalne aktivnosti, ki predstavljajo njeno operacionalizacijo in konkretizacijo. Vključujejo:

a) Vsebinsko in oblikovno **nadgradnjo spletne strani BonitaSi**, v skladu s smernicami te strategije. Priporoča se, da se na obstoječi spletni strani:

- izvede posodobitev vseh tekstualnih vsebin v skladu z opredeljenimi ključnimi sporočili blagovne znamke BonitaSi,
- doda izpostavitve koristi jabolk sorte Bonita za potrošnika ter obljube blagovne znamke BonitaSi za potrošnika,
- doda predstavitev in seznam vseh pridelovalcev jabolk BonitaSi v Sloveniji (v obliki kratkih pogovorov, reportaž oz. življenjskih zgodb pridelovalcev),
- doda podrobnejša predstavitev licence, njenega lastnika in ključnih prednosti klubske sorte,
- doda vsebine z uporabnimi nasveti o uporabi jabolk sorte Bonita (npr: recepti za uporabo jabolk, nasveti za skladiščenje itd),
- okrepi obseg slikovnega gradiva,
- doda podrobnejša predstavitev projekta *»Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja»* v obliki kratkih pogovorov s ključnimi predstavniki partnerskih organizacij,
- izvede oblikovno prenovo spletne strani, v okviru katere se bodo krepile vizualne podobe potrošnikov ter vizualizacija obljube blagovne znamke BonitaSi.

b) Vsebinsko in oblikovno **nadgradnja promocijskega letaka**, v skladu s smernicami te strategije. Priporoča se, da se izvede posodobitev teksta v skladu z opredeljenimi ključnimi sporočili blagovne znamke BonitaSi.

c) Priprava **informacijskega paketa** za pridelovalce jabolk sorte BonitaSi in partnerje projekta *»Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja»*. Vključuje naj praktične nasvete in priporočila, kako komunicirati blagovno znamko BonitaSi potrošnikom in ostalim ključnim deležnikom. Na ta način se

vzpostavlja temelje za poenoten in proaktiven nastop blagovne znamke BonitaSi na slovenskem trgu. Informacijski paket naj vključuje:

- ključne vsebine strategije, opredeljene v tem dokumentu, v poenostavljeni obliki (npr: tržna in cenovna pozicija, slogan, ključna sporočila, ton komuniciranja itd),
- praktične primere objav o blagovni znamki BonitaSi za potrebe komuniciranja na družbenih medijih,
- praktična priporočila in navodila za uspešno komuniciranje blagovne znamke na družbenih omrežjih,
- prenovljen promocijski letak (v tiskani in elektronski obliki),
- mapo visokoresolucijskih fotografij, ki se jih lahko uporablja za potrebe komuniciranja blagovne znamke BonitaSi.,
- prezentacijo s predstavitvijo blagovne znamke BonitaSi, ki je proizvajalcem v pomoč pri predstavitvi izdelka pri trgovcih,
- nabor tekstov o blagovni znamki BonitaSi različnih dolžin, ki jih proizvajalci lahko uporabljajo pri komuniciranju na družbenih omrežjih, v komunikacijskih kanalih trgovcev (npr: letaki, družbena omrežja, spletne strani itd),
- nabor elementov za komuniciranje blagovne znamke BonitaSi na spletu ali družbenih omrežjih (t.i. banner, naslovne fotografije, vizualije za objavo)

d) **Produkcija predstavitvenega videa (V TEKU)**

e) Izvedba **praktične delavnice o komuniciranju blagovne znamke BonitaSi** za pridelovalce in ostale ključne akterje upravljanja blagovne znamke BonitaSi. Nameni delavnice so:

- informirati in izobraziti pridelovalce in partnerje o ključnih strateških vsebinah blagovne znamke BonitaSi,
- praktično usposobiti pridelovalce in partnerje za učinkovito uporabo sodobnih kanalov tržnega komuniciranja (splet, družbeni mediji),
- praktično usposobiti pridelovalce za promocijo blagovne znamke BonitaSi pri trgovcih.

f) Zasnova in izdelava (opcijsko) **promocijskih materialov za prodajna in promocijska mesto**. Z namenom zagotavljanja čimbolj poenoteno predstavitev blagovne znamke BonitaSi na prodajnih mestih (pri trgovcih, na tržnicah, neposredna

prodaja pri proizvajalcih) se priporoča, da se oblikuje nabor osnovnih vizualnih elementov za opremo prodajnih mest (t.i. POS elementi). Primer materialov:

- pingvin (oz roll-up) blagovne znamke BonitaSi,
- obešanke,
- pasice za prodajna mesta,
- nalepke za embalažo,
- papirnate vrečke (embalaže),
- mini darila za kupce (npr: pisalo, balon, mini-pakiranja suhih krehljev jabolk sorte Bonita, idr).

g) Opredelitev in vzpostavitev **projektne ekipe**, ki bo odgovorna za operativno izvajanje tržno-komunikacijskih aktivnosti. Glede na to, da blagovno znamko BonitaSi udejanja večje število akterjev (pridelovalci, zadruga, partnerji itd), se priporoča, da se pred začetkom izvajanja tržno-komunikacijskih aktivnosti slednji dogovorijo o **upravljanju in zagotavljanju resursov (kadrovskih, finančnih, drugih)**, ki so potrebni za sistematično upravljanje blagovne znamke ter načinu dolgoročne organiziranosti in tržnega upravljanja blagovne znamke BonitaSi na slovenskem trgu. Priporoča se opredelitev jasnega konsenza in plana glede načrtovanja, izvajanja, usmerjanja, odločanja in nadzora nad tržno-komunikacijskimi aktivnosti blagovne znamke.

4.2. FAZA 2: LANSIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE BONITASI (OKTOBER 2022)

Drugi mejnik realizacije te strategije predstavlja intenzivnejša tržno-komunikacijska podpora vstopu blagovne znamke BonitaSi na slovenski trg in vključuje:

- a) Organizacija **vsebinskega dogodka (V TEKU)**: predvidena izvedba 21.10.2022 na svetovni dan jabolk.
- b) Vsebinska in oblikovna priprava **mape za medije** s ključnimi podatki o blagovni znamki BonitaSi in projektu *“Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji –*

od pridelave do trženja”. Mapa naj vključuje sporočilo za medije, USB ključek s visokoresolucijskimi fotografijami izdelka. Mapa bo služila kot promocijsko gradivo za medije tako na dogodku kot kasneje za vse stike z mediji.

c) Načrtovana publiciteta: v okviru promocijskega dogodka naj se v okviru ena-na-ena kontaktov novinarje spodbuja k pripravi medijskih prispevkov o blagovni znamki Bonita in projektu *»Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja*”.

d) Kontinuirano upravljanje profilov BonitaSi na družbenem omrežju Facebook: z uradnim lansiranjem blagovne znamke BonitaSi se priporoča, da se prične redno in stalno objavljati vsebine na Facebook profilu Bonita Slovenija. Vsebine so lahko zelo raznolike, npr:

- posnetki in aktualne informacije iz sadovnjakov,
- predstavitev in aktualne informacije o pridelovalcih in zadrugi Tibona,
- aktualne informacije vezane na aktivnosti slovenskih pridelovalcev v mednarodnem okolju (znotraj kluba Bonita),
- aktualne informacije partnerjev projekta *»Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja*”,
- praktični nasveti za uporabo jabolk sorte Bonita (recepti, nasveti itd),
- nagradne igre,
- promocijsko sodelovanje s spletnimi vplivneži,
- aktualne informacije vezane na panogo sadjarstva v Sloveniji,
- utrinki in reportaže iz promocijskih in prodajnih aktivnosti (tržnice, trgovci itd).

e) Medijski zakup: v času lansiranja se priporoča tudi krepitev dosega ključnih sporočil o blagovni znamki BonitaSi in projektu *»Bonita – nova odporna klubska sorta jabolk v Sloveniji – od pridelave do trženja*”. Glede na ciljno skupino potrošnikov in omejene resurse proizvajalcev se priporoča oglaševanje v/na:

- Življenjsko-stilnih tiskanih medijih (npr: Ona, Nika, Zarja, Jana, Nedelo, Story itd)
- Tiskanih ali spletnih medijih s področja kulinarike (npr: Odprta kuhinja, Nedelo, Liza/Maja itd),

- Spletnih medijih visokega dosega (npr: 24ur.com, siol.net, N1.si itd),
- Družbenih medijih (Facebook).

f) **Ustvarjanje medijskih priložnosti** z namenom spodbujanja medijske publicitete: gre za trženjski pristop, kjer se ustvarja priložnosti, ki imajo visok potencial za ustvarjanje medijske pozornosti. Predlog potencialnih priložnosti:

- Pošiljanje paketa jabolk sorte Bonita ključnim medijem in novinarjev na svetovni dan jabolk, 21. oktobra. Paketu se priložijo tudi promocijski materiali blagovne znamke BonitaSi.
- Doniranje jabolk sorte Bonita izbranih šolam (npr: v krajih, v katerih se nahajajo pridelovalci jabolk sorte Bonita) na Dan slovenske hrane (tretji petek v novembru), glede na to, da je jabolko del tradicionalnega slovenskega zajtrka. Predajo donacije se izvede v prisotnosti medijev. Informacije o donaciji in blagovni znamki BonitaSi se v obliki sporočila za medije se na ta dan pošlje ključnim slovenskim medijem.
- Doniranje/promocija jabolk sorte BonitaSi na dogodkih, kjer se nahaja ciljna skupina in so visoko odmevni (npr: Ljubljanski maraton).

4.3. FAZA 3: PRODUKTNA KAMPANJA (NOVEMBER 2022 – FEBRUAR 2023)

Tretji mejnik realizacije te strategije predstavlja osredotočanje na promocijske aktivnosti, ki spodbujajo k testiranju, uporabi in prvem nakupu jabolk sorte Bonita in vključuje:

- a) Izvedbo **promocijskih degustacij**: priporoča se, da se degustacije izvajajo na mestih, kjer je možen tudi sočasen nakup izdelka, kot na primer:
- v okviru prodajnih stojnic na tržnicah,
 - v okviru oddelkov sadja in zelenjava pri trgovcih, ki prodajajo jabolka sorte Bonita;
 - na samostojnih promocijskih stojnicah na frekventnih lokacijah (npr: trgovski centri), v okviru katerih je tudi možen nakup izdelka.

- b) **Promocije pri trgovcih** (letaki, prodajno mesto): priporoča se, da se v tej fazi tudi krepijo promocijske aktivnosti pri trgovcih ter v okviru tega tudi vključevanje promocijskih informacij o blagovni znamki BonitaSi v njihove komunikacijske aktivnosti in kanale (npr: katalogi, družbeni mediji, spletna stran itd).
- c) **Partnerstvo z izbranimi mediji in spletnimi vplivneži**: priporoča se, da se v času produktne kampanje krepijo informacije o uporabnosti in priročnosti jabolk sorte Bonita. V okviru tega se lahko izvedejo različne aktivnosti, kot na primer:
- Izvedba nagradnega natečaja z izbranim medijem s področja kulinarike za najboljše jedi oz recept z uporabo jabolk Bonita,
 - Prikaz praktičnih receptov v sodelovanju z izbranimi spletnimi vplivneži s področja kulinarike, kot na primer Sašo Šketa, Alenka Košir, Maja in Jernej Zver, Urška Fartelj in drugi.