

## “NOLA EGOKITU ENPRESEN MARKETINA EKONOMIA ZIRKULARRERA?”



(iturria: [pgfmarketing.com](http://pgfmarketing.com))

**UPV/EHU: Ekonomia eta Enpresa fakultatea (Gipuzkoako atala)**

**Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Gradua**  
Gradu amaierako lana

Ikaslea: Josu Otermin Pagola

Zuzendaria: Jose Juan Beristain Oñederra

## AURKIBIDEA:

1. Sarrera .....	5-8
1.1. Jorratutako gaia .....	5
1.2. Lanaren helburuak .....	5
1.3. Lanaren edukiak .....	7
1.4. Gaia aukeratzeko arrazoiak .....	7
1.5. Metodologia .....	8
2. Testuinguruan barneratzen .....	9-23
2.1. Zer da ekonomia zirkularra? .....	9
2.2. Ekonomia linealetik zirkularrera .....	9
2.3. Garapen Iraunkorrerako helburuekin lotura (ODS 2030) .....	12
2.4. Muga legalak .....	15
2.5. Iraunkortasun kontzeptua enpresa munduan .....	16
2.6. <i>“Nolatan bilakatu daiteke iraunkortasuna Lehiatzeko abantaila?”</i> .....	19
2.7. Marketinean barneratzen: Jasangarritasuna eta marketinaren lotura .....	22
2.8. Gaur egungo COVID-19 egoerarekin lotura .....	23
2.9. Jasangarritasuna filosofia moduan .....	25
3. Proiektuaren muina .....	26-77
3.1. Produktua .....	26
3.1.1. Produktua: BRUSHBOO kasua: “Bambuzko eskuilak” .....	27
3.1.2. Ontzia: .....	30
3.1.3. Marka: UNILEVER kasua: “Marka guztien atzean dagoen enpresa filosofia” .....	33
3.2. Prezioa .....	36
3.2.1. ECOALF kasua: “Plastikotik sortutako jantziak edozein preziotara” .....	38
3.2.2. CIRCOS kasua: “Jantziak alokatu erosi beharrean” .....	42
3.3. Komunikazioa .....	46
3.3.1. ACCIONA kasua: “Jasangarritasuna komunikazio plangintzan” .....	52
3.3.2. SHEEDO kasua: “Jasangarritasuna komunikatzeko kolaboratzailea” .....	60
3.4. Banaketa .....	65
3.4.1. TESLA MOTORS kasua: “Banaketa eksklusibotik masibora?” .....	66
3.4.2. LEROY MERLIN kasua: “Jasangarritasunaren garrantzia merkataritza jardueran” .....	69
3.4.3. Logistika berdearen garrantzia .....	73
4. Ondorioak eta aurreikuspenak .....	78
5. Eranskina .....	83
6. BIBLIOGRAFIA .....	87

## IRUDI, TAULA eta GRAFIKOEN aurkibidea:

### Irudiak:

IRUDIA 0: Ekonomia eredu ezberdinak .....	6
IRUDIA 1: Ekonomia linela vs Ekonomia zirkularra .....	10
IRUDIA 2: Plastikozko botila .....	11
IRUDIA 3: Garapen Iraunkorreko Helburuak.....	13
IRUDIA 4: Fondo berdeen indizeak.....	14
IRUDIA 5: Autoen zerga prentsan .....	16
IRUDIA 6: Garapen Iraunkorra .....	17
IRUDIA 7: Paper birjin vs birziklatua.....	19
IRUDIA 8: COVID-19.....	24
IRUDIA 9: Renault Symbioz Concept .....	28
IRUDIA 10: Brushboo logoa.....	29
IRUDIA 11: Eskulien ontzikiak .....	30
IRUDIA 12: Ura briketan.....	31
IRUDIA 13: BEZOYA briketan.....	32
IRUDIA 14: UNILEVER logoa.....	33
IRUDIA 15: UNILEVER iraunkortasun plana .....	35
IRUDIA 16: Prezioaren sentikortasuna .....	38
IRUDIA 17: Arropa marken posizionamendu mapa .....	40
IRUDIA 18: ECOALF markaren webgunea .....	41
IRUDIA 19: CIRCOS bundle aukeraketa.....	42
IRUDIA 20: CIRCOS & Vigga marken logoak.....	43
IRUDIA 21 Komunikazio plangintza .....	47
IRUDIA 22: ACCIONA kanpaina .....	52
IRUDIA 23 SHEEDO logoa .....	60
IRUDIA 24 Sheedo papera oysho komunikazio kanpaina.....	61
IRUDIA 25 Sheedo papera Alprokomunikazio kanpaina.....	62
IRUDIA 26 TESLA MOTORS logoa.....	66
IRUDIA 27: Tesla Store kontzesionarioak.....	68
IRUDIA 28 LEROY MERLIN logoa.....	69
IRUDIA 29: Brikolaia merkatuko enpresen posizionamendu mapa .....	72
IRUDIA 30: Hornikuntza katearen kudeaketa .....	74

### Taulak:

TAULA 1: Ekonomia zirkularreko 4 balio eredu ezberdin.....	21
TAULA 2: Komunikazio tresnak .....	49
TAULA 3: ACCIONA-ren GI, 2018 urtean .....	58

### Grafikoak:

GRAFIKOA 1: Iraunkortasunaren garrantzia balio kateko agenteekin harremaetan...12
---

GRAFIKOA 2: Atzeranzko balio katearen sorkuntza .....	21
GRAFIKOA 3: ECOALF enpresaren zirkulua .....	45
GRAFIKOA 4: CIRCOS enpresaren zirkulua .....	45
GRAFIKOA 5: Produktu jasagarrien eskaria balio katea iraunkorrago egiten.....	71

## 1. SARRERA

### 1.1. Jorratutako gaia:

Gaur egun ohikoa da enpresen produktuetan iraunkortasuna edo jasangarritasuna (gaztelera "sostenible") hitzekin topatzea. Jasangarritasun kontzeptu hau geroz eta indar gehiago hartzen ari da gaur egungo ekonomian nahiz enpresa jardueretan. Azken urteetan izandako ekonomia jarduerak naturako errekurso naturaletan oinarritua daude eta menpekotasun honek gizarteari hainbat onura ekarri dizkion arren (herrialde garatuena batez ere), kalteak ere nabarmenak izan dira.

Larrialdi klimatikoa, munduko tenperatura igoera eta errekurso naturalak murriztea bezalakoak izan dira kalte nabarmenenak. Horregatik, errekurso mugatu hauetan dugun menpekotasunaz askatzeko ekonomia linealaren eredia atzean utzi eta ekonomia zirkularraren alde egiteko beharra ezinbestekoa da. Hala adostu zuten Nazio Batuen Erakundeak Parisko Akordioaz 2015 urtean, 2030 urterako ekonomia zirkularrerako trantsizioa beharrezkotzat ikusi zutelarik.

Enpresak ekonomiaren zati garrantzitsua dira eta neurri batean beren esku dago trantsizio hau bultzatzea. Enpresa praktika jasangarriak sail guztietara aplikagarriak dira, baita lan honekin sakonduko dugun marketin jardueretara ere. Marketineko jarduerak garrantzi handia dute merkatuarekin nahiz interes taldeekin enpresak dituen erlazioetan eragiteko eta arrazoi honengatik sakonduko dugu arlo honetan.

Esan bezala, etorkizuneko eszenatoki jasangarrira (ekonomia zirkularra) egokitzeko marketin ekintzek duten garrantzian zentratuko gara lan honekin, hain zuzen, marketin mixeko lau (4P) aldagaietan sakonduko dugu; produktua, prezioa, komunikazioa eta banaketan.

### 1.2. Lanaren helburuak:

Lanaren helburu nagusia **ekonomia zirkularraren integrazioak enpresa munduan izango dituen eraginak aztertu, eta enpresa hauen aldaketen eskutik etorriko diren Marketin ekintzen egokitzapenean sakontzea da**. Bestetik, ekonomia zirkularrak ekartzen dituen erronkak azalduko ditugu marketin mixeko aldagaientzat.

Lanaren helburu espezifikoagoak ere jarraian zerrendatuak ageri dira. Helburu espezifikoak hiru maila ezberdinetan ezarriak izan dira, lanaren egitura jarraitzen dutelarik: **ekonomia mailan** (ekonomia zirkularra eta Garapen Iraunkorarekin erlazioa dutenak), **enpresa mailan** (erantzukizun soziala eta negozio jasangarriekin) eta **marketin mailan** (Marketin mixa eta marketin sozialarekin).

### 1.2.1. Helburu espezifikoak:

- Etorkizuneko iraunkortasuna bilatzeko **ekonomia zirkularrak gizarteari ekar diezaizkioken abantailak eta onurak azaldu, zenbaki bidez adierazita** (grafikoak, bilakaerak, baliabide berriztaezinen kontsumoa, kutsadura murrizketa...). Honetarako iturri fidagarriak erabiliz eta datuetan oinarritutako arrazoiketak eginez.
- Gizarteaz gain, enpresen jardueran **ekonomia zirkularraren integrazioak ekar diezaizkioken lehiarako abantailak** (kostu murrizketa, posizionamendua...) **eta beste aldetik, izan ditzakeen kostuak** (bai agerikoak eta bai ezkutukoak) integrazio hau aurrera eramateko garaian.
- **Ekonomia linealaren arabera enpresen antolakuntza aztertu**, ingurumenetik lehengaiak ateratzen diren enpresetik produktua kontsumitua izan bitartean daudenetara. Hau da, balio kate lineal batean dauden enpresen antolakuntza, gehien bat jardueran dituzten hornitzaile eta bezeroentan zentratu.
- **Ekonomia zirkular baten integrazioak balio katean ekarriko dituen aldaketak aztertu**, eta honen ondorioz, sektore ezberdinetako enpresek dituzten erronkak aipatu (jakinik sektore guztietan ez duela berdin eragingo eta adibideak ezarriz).

*“Benetan errentagarria ahal da integrazio honen alde egitea enpresetan?”*

- Enpresako **epe laburreko nahiz epe luzeko estrategian eta erabakietan izango duen eragina aztertu** (ez soilik irabazietan orientatutako erabakiak, baizik eta gizartearekin eta ingurumenarekin konprometitzean).
- Enpresaren **erantzukizun sozialaren garrantzia aztertu etorkizuneko gizartean** (legeak errespetatzeko garaian, kontsumitzaileak kontzienteago izango diren aukera jasagarriak bilatzeko orduan...).
- **Marketin ekintzen aldaketa aztertu**. Marketin MIX-eko aldagaiak izango dituzten aldaketak identifikatu (produktu jasagarria, prezioaren gora-beherak, banaketan aldaketak eta nola komunikatu beharko den enpresako produktu eta markari buruz) etorkizuneko merkatu jasagarrian posizionatzeko.
  - Honez gain, marketin tresna ezberdinak nola erabili daitezken adibideak jarri enpresa “berde” bezala posizionatzeko merkatuan (bezeroen buruan). Honetarako enpresa kasuak aztertuko ditugu.
  - Zein erronka suposatzen ditu ekonomia zirkularrak marketineko MIXeko lau aldagaiak egokitzean?



honetan beste autore batzuk garatutako ikerketa zientifikoak agertzen dira guk ateratako ondorio hauek errealitatearekin kontrastatzeko baliagarriak izan daitezkeenak.

#### 1.4. Gaia aukeratzeko arrazoia:

Gaia aukeratzeko arrazoia gai hauen inguruan dudan interesa da. Geroz eta gehiago entzuten ari gara klima aldaketa, kontsumo arduratsu eta garapen iraunkorraren inguruan eta horregatik gai hauei buruz ikasiz nire ezagupenak zabaldu nahi izan ditut. Bestalde, gai hauen ikerketan dauden hutsuneak betetzeko nahia ere arrazoietako bat izan da aukera egiterakoan.

**Ekonomia zirkular baten beharrak, mundu mailan eragin globala** izango duela uste dut **eta enpresak** gizartearen parte izanik, beren epe luzeko biziraupena egokitzapen honen baitan egon daitekeela uste dut zati batean.

Beraz, **esan dezaket gaia aukeratzeko arrazoia erabat interes pertsonalagatik** izan dela. Urte hauetan izandako enpresa ikasketekin lotura ezartzeko gai interesgarria iruditzen zait, gure ingurumenean enpresek duten garrantziaz jakinda.

Bestetik, gai honek **marketineko ezagutzekin loturak egin eta hauek lantzeko** balioko didala uste dut, izan ere, **graduako adarren artean interes gehien sortzen didan adarra da marketina.**

#### 1.5. Lan metodologia:

Lanean gehien landuko diren **edukiak estrategia zuzendaritza eta marketin arlokoak izango dira, graduari ikusirik edukietan oinarrituz gehien bat.** Horrez gain, graduako beste ikasgaiekin loturak ezarriko dira enpresak ikuspuntu orokor batetik aztertzeke eta ekonomia honen eragina beste sailetan aztertzeke (finantzetan, enpresaren mikroekonomian, makroekonomian...). Egituran ikusitako marko teorikoa eta lanaren muina zatiak garatzeko informazioa iturri desberdinetatik lortu dut.

Lanaren marko teorikoa osatzeko **internet bidezko iturri fidagarrietatik, ikerketa zientifikoetatik, aldizkari eta liburu espezializatuetatik ateratako informazioa eta datuak erabili dira.**

Bestetik, lanaren muina aztertzeke, **enpresen informazioa jaso dut webgune ofizialetatik eta urte hauetan egindako enpresa ikasketen edukiekin lotura egin dut,** kasu praktikoak garatu ahal izateke. Kasu praktikoak errealitatera hurbilketa bat egiteke garatuak izan dira, gaiak sakonago jorratzeko helburuarekin.

Beraz, lanaren bi zatiak garatzeko informazio mota ezberdinekin aritu naiz lanean.



## TESTUINGURUAN BARNERATZEN

### 2.1. Zer da ekonomia zirkularra?

**Ekonomia zirkularra garapen eredu bat da, produktu, material eta baliabideen balioa ekonomian ahalik eta denbora gehienez mantentzen duena.** Ekonomia zirkularra garapen iraunkorra bilatzen duen ekonomia da; ekonomia honen helburu nagusiak naturatik zuzenean lortzen diren lehengaiak eta materialak ahalik eta denbora gehien erabiliak izatea da, hondakin gutxiago sortuz. Honek esan nahi du ekonomia honetan errekutso naturalen erabilera efizienteago bat egiten dela, jasangarriagoa dena epe ertain nahiz luzean (iHobe, d.g.).

Garapen iraunkorra, bestalde, **gaur egungo beharrak asetzen dituen garapena da, etorkizuneko belaunaldien ahalmena baldintzatu gabe.** Honetarako oreka bat finkatua egon behar da garapen ekonomiko, sozialaren eta ingurumenekoaren artean (Acciona, 2018). Garapen hau ahalbidetzeko ezinbestekoa da ekonomia zirkular bat izatea, batez ere, ondoren ikusiko ditugun arazoak ekidin ditzakegun gizaratean.

**Enpresaren iraunkortasunaz edo jasangarritasunaz** hitz egitean, enpresa baten jardueraren inpaktuaz hitz egiten ari gara. Inpaktu hau murrizten duten enpresa jarduerak iraunkorragoak direla esan ohi da, garapen iraunkorraren alde aktiboki parte hartzen dutelako. Iraunkortasun hau enpresa munduan **Enpresaren Erantzukizun Soziala** moduan ezagutua da, gazteleraz *“Responsabilidad Social Corporativa”* deiturikoa. Enpresaren erantzukizun soziala (RSC) enpresak zuzentzeko modu bat da, bere jarduerak sortutako inpaktuak gestioanatzuz (observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2019). Inpaktu hauek bezeroen, langileengan, bazkideengan, gizaratean eta ingurumenean sortzen direnak dira.

Ikus dezakegunez, lau kontzeptu hauek estuki erlazionatuak daude; Batetik, gaur egun larrialdi klimatikoa, desberdintasun sozialak eta ekonomikoak bezalako arazoak hobetu nahi dira gure ingurunean, horretarako ezinbestekoa delarik **garapen iraunkorraren** alde egitea. Enpresak, gizaratearen zati garrantzitsu bat direlarik (lana eskaintzen dute, ekonomiaren motorra dira, ondasunak ekoizten dituzte...) **erantzukizun soziala dute** beren inpaktua positiboa izan dadin ingurunean. Horretarako, **ekonomia zirkularrak** hobekuntza nabarmenak ekarriko ditu naturan eta **negozio jasangarri** batek, ekonomia honen parte izan beharra du.

Jarraian ikusiko dugu zergatik den garrantzitsua ekonomia linealetik zirkularrera igarotzea eta eredu honek ekarriko lituzkeen onurak etorkizun hurbil batean.

### 2.2. Ekonomia linealetik zirkularrera:

Ideia argiago bat egite aldera, esan daiteke ekonomia linealak *hartu-egin-bota* ereduari jarraitzen diola, ingelesez *“take-make-waste”* bezala ezagutzen dena. Honek,

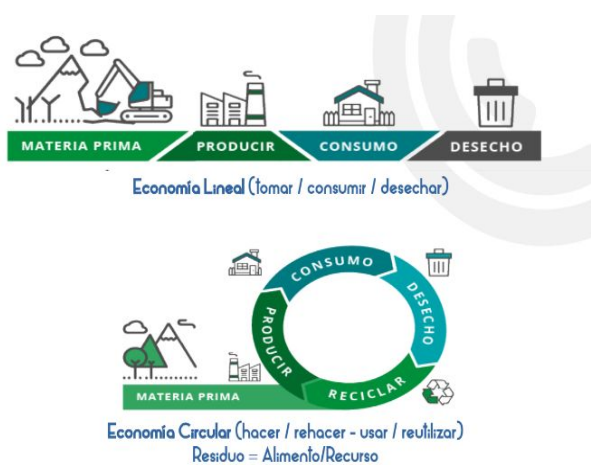
naturan berriztagarriak ez diren errekurtsok hartzean datza (take), hauek balio kateko hainbat fasetan eraldatuz gero kontsumituak izan daitezten (make) produktu gisa. Kontsumituak izan ostean, berrerabili ezin diren materialak zabor bihurtzen dira (waste), eta hemen etortzen da askotan buru haustea. Batetik, lurreko errekurtsok berriztaezinak direnez, hauen ustiaketa azkarrak **naturako errekurtsok bukatzera darama**. Bestetik, **kontsumo osteko zabor pilaketa ere arazo handia da**, askotan ezin dira eta iada eraldatuta dauden produktu (ondasun) hauek naturara itzuli.

Beraz, laburbilduz, esan dezakegu bi arazo hauek direla nagusienak ekonomia linealaren eremuan eta honekin jarraitzea ez dela iraunkorra epe ertain eta luzean.

*Honen aurrean zer egin dezake beste ekonomiak, hau da, ekonomia zirkular batek?*

Erantzun orokor bezala esan dezakegu **ekonomia berriak zirkulua itxiko lukeela**. Helburua naturatik hartu beharreko ondasunak ahal den gehien murriztea da, kontsumituak izaten diren produktuei bizitza berri bat eman (birziklatuz, berrerabiliz, konponduz...) edo berriz eraldatuak izan daitezkeen lehengai bihurtzea da.

#### IRUDIA 1: Ekonomia linela vs Ekonomia zirkularra



Argazkian oso ondo ikusten da zertan datzan ekonomia zirkularra, eta garapen iraunkorrerako ezinbestekoa diren bi arazo hauek konpontzea ahalbidetuko luke.

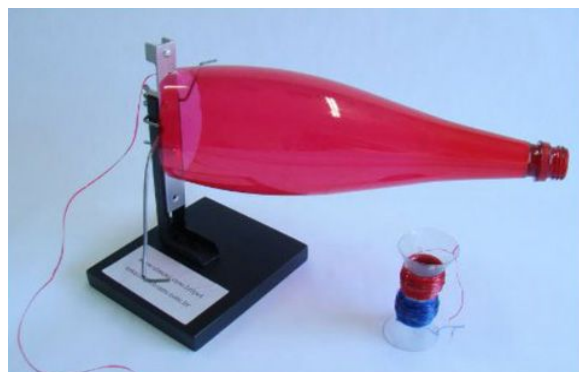
- Naturako ondasunak ateratzea: iada jakitun gara honek ze nolako eragina duen gure planetan, kontutan harturik karbono dioxidoen emisioen (CO2) %75 erregai fosilen erabileratik eta ustiapenetik sortua

(argazki iturria: Cardozo,R. 2019 )

delarik (Borràs, C., 2018). Gehienbat ikatza, gas naturala eta petroleoa erabiltzean erregai moduan, lurtean urte luzeetan zehar gordeak izan diren errekurtsok hauek atmosferara itzuliak izaten ari dira, geroz eta modu azkarragoan. Ekonomia zirkularrak ordea, **kontsumituak izateko ondasunen ekoizpenean, lehengaiak iada erabiliak izan diren ondasunetatik lortzea ahalbidetzen du, birziklatze eta berrerabiltze prozesuen ondoren.**

## IRUDIA 2: Plastikozko botila

Adibide gisa honako hauek ezarri ditzakegu, gaur egun erabiliak izan daitezkeenak enpresa jardueretan. Ezkerreko irudian ikus dezakegu nola plastikozko botila bat haria bihurtu daiteken. Hau bezala beste hainbat adibide aipa genitzake, baina aurrerago sakonduko dugu adibide eta kasu praktikoetan.



(iturria: Objectbis, 2019).

- Ondasunak berrerabili eta birziklatuz bizitza berri bat ematean hondakin pilaketa ekiditen da; zabor pilaketa arazo handi bat da gure gizartean; zabor eta hondakinei bizitza berri bat ematen ez diogunean, hauen pilaketak ingurunea kutsatzen du eta. Honen kasu dira zabortegietako zabor pilaketak, itsaso eta ibaietara isurtzen diren hondakinak...

**Ekonomia zirkularra soluzioaren parte da**, izan ere zaborrak gutxitzea ahalbidetzen du neurri handi batean. Etengabe *ekoitzi-kontsumitu-birziklatu* zirkulu honetan biraka ibiliko dira materialak zabor pilaketa gutxiagotuz.

**Lan honi dagokionez, helburua ekonomia zirkularraren eragina enpresetara zuzentzea da** eta aztertzea nola egokitu daitezkeen enpresa hauek aldaketa honetara epe luzean iraunkorrak eta jasangarriak izan daitezen. Horretarako ordea, enpresen garrantziaz jabetu behar gara ekonomia hauetan.

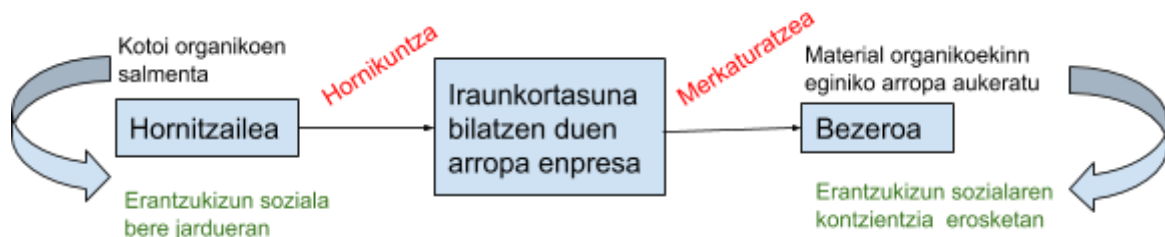
Azken produktua sortzeko aurrera eramaten diren fase guztietan zehar, enpresak edo erakundeak aurkitzen dira jarduera enpresarial hori aurrera eramaten. Naturatik lehengaiak ateratzen dituzten erakundeak daude, hala nola, mehatzaritza erakundeak, harrobietan lan egiten dutenak, erakunde egurgileak... (orokorrean lehen sektoreko enpresak).

Bestetik, materia gordin hauek eraldatzen ere erakundeek lan egiten dute, produktu, zerbitzu eta ondasunak banakako kontsumitzaileari iritsi arte.

Honegatik, garapen iraunkor posible baterako, **jarduera enpresarialak egokitu egin behar dira honen harira**, bai ingurunekeo beste unitateekin harremanetan (hornitzaileekin, bezeroekin, azken kontsumitzaileekin, bitartekariekin...) eta baita enpresako barne kulturaren ere iraunkortasun kultura bat sortuz (langileekin, bazkideekin...). **Enpresen erantzukizun sozialak** garapen iraunkorrean garrantzi handia hartzen du, eta are gehiago kontsumitzaile

eta bezeroak honen arabera jokatzeko badute. Izan ere, sozietatearen errentagarritasunaz gain iraunkortasunari begiratzeko diotenek erabakiak modu desberdinean hartuko lituzkete. Honen adibide garbi bat ezartze arren, arropa ekoiztu eta merkaturatzen duen enpresa batek bere arropak kotoi edo hari organikoekin egin nahi baditu (Ternua euskal enpresa edo Ecoalf enpresak kasu), jasagarritasun filosofia hau partekatzen duten hornitzaileekin kolaboratuko du, eta aldi berean, merkaturatzerako garaian “eko-kontzientzia” garatua duten segmentu eta bitartekarietara bideratuko dira.

### GRAFIKOA 1: Iraunkortasunaren eragina balio kateko agenteekin harremanetan



(Iturria: Nik egina).

Grafiko honetan modu laburtu batean uler dezakegu aurrez aipatutakoa. Eta hau kontaktuan dauden enpresa kolaboratzaile guztiekin gertatu daiteke; banakuntza fisikoa garraio-logistika enpresa baten eskutan uzten badugu, agian lehen aukera “logistika berde” bat eskaintzen duen bat bilatzea izango da, ingurumenean duen inpaktua gutxitzea helburu duena eta energia berriztagarrien alde egiten duena banaketa lanetan.

Horrez gain, **aipatu beharrekoa da lan honen azken helburua merkaturatze fase honetan sakondu eta bertan marketin ekintzek eta aldagaiek izan ditzaketeen egokitzapenak aztertzea dela**, lanaren helburuetan ezarrita bezala. Beraz, modu iraunkorrean eta gizarte nahiz ingurumena errespetatzen duten enpresen marketin arloan zentratuko gara, gainontzeko arloetako egokitzapenak orokorki azalduz (hau aurrerago ikusiko dugu).

#### 2.3. Garapen Iraunkorreko helburuekin lotura (Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030):

Nazio batuen erakundeak garapen iraunkorrerako 17 helburu finkatu zituen 2030 urterako aurrera eraman beharrekoak. **Helburu hauek pertsonen, planetaren eta etorkizun oparo baterako plana bideratzea lortu nahi dute**. Honez gain, beste hainbat helburu dituzte, mundu osoko bakea zihurtatzea askatasun maila handiarekin, munduko herrialdeak elkartzeko guztion ongizatea bilatzeko eta etorkizunerako bide berriei ekitea (ONU, 2015). Laburbilduz, esan dezakegu Garapen Iraunkorreko Helburuak (GIH) 2030. urterako pobrezia-eremuekin bukatzeko, oparotasuna eta ongizatea guztiontzat bilatu, natura

zaindu eta aldaketa klimatikoari aurre egiteko sortuak daudela. Helburu hauek munduko 193 herrialdeetako ordezkarien artean hartu ziren 2015. urtean. Hauetara iristeko, herrialde bakoitzak askatasuna du helburuen alde egin beharreko egokitzapenak, helburuak jartzeko, baina argi dagoena da helburu hauek lortu beharrekoak direla hamarkada honetan zehar.

Ekonomia zirkularrari dagokionez, 12. helburuarekin dator bat modu zuzenean, “*Ekoizpen eta kontsumo arduratsua*”. Honez gain, zeharkako eraginak ere baditu naturan ere (13, 14 eta 15. helburuak). Ekoizpen eta kontsumo arduratsu bat eramatea ahalbidetzen du, gure kontsumo ohituretz kontzientziatuz eta ekoizpena ahalik eta giza inpaktu txikienaz izanez.

### IRUDIA 3: Garapen Iraunkorreko Helburuak



Producido en colaboración con TROLLBÄCK & COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1.212.529.1010  
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: dpt@campesinorun.org

(Iturria: UN, 2015)

*“Orduan, nora iritsi behar dugun jakinda gizarte moduan, zergatik ez lehenbailen hasi egokitzen etorkizunean ezinbestekoa izango den ekoizpen eta kontsumo ohituretara?”*

Galdera hau pertsona guztientzat luzatu daiteke, bai pertsona fisiko (kontsumitzaile moduan eta sozietateen zati moduan) eta baita juridikoei ere (sozietate moduan). **Are gehiago, egokitzen hasi diren enpresek eta iraunkortasunaren alde apostu egiten dutenen burtsako kotizazioa nabarmena da**, ehuneko adierazgarrietan kokatzen direlarik.

Esan dezakegu “fondo berde” hauek inbertsoreen aldetik eskatuak izateaz gain, errentagarritasun zifrek ere beren indarra baieztatzen dutela. Hau, *“Liga de la Gestión activa*

*Global de elEconomista*”-ko lehen posizioek argitzen dute, 2019 urtearen hasieran arlo ekologikoekin, energia garbiekin, iraunkorrekin eta gai sozialen alde egiten duten erakundeen (genero berdintasuna, arraza berdintasuna...) presentzia nabarmena zelarik (lehen 25etatik 11). Liga honetako fondoak errentagarritasunaren arabera sailkatzen dira, handienetik txikienera, ondoko grafikoan ikus daitekeenez (El Economista, 2019).

#### IRUDIA 4: Fondo berdeen indizeak

La sostenibilidad da beneficios

Fondos relacionados con temáticas ASG

**LaLigaGlobal**  
de la **GESTIÓN ACTIVA** 

FONDO	RENTAB. 2019 (%)	RENTAB. 5 AÑOS (%)	RATING MORNINGSTAR
<b>ERSTE WWF Stock Environment EUR VT</b>	25,06	6,04	
<b>Pictet - Global Envir Opps P EUR</b>	23,38	9,91	
Fundsmith Equity Sicav R EUR Acc	21,71	18,23	
Nordea 1 - Global Opportunity BP EUR	21,63	12,14	
<b>Pictet SmartCity P EUR</b>	21,57	5,77	
<b>Nordea 1 - Global Climate &amp; Envir BP EUR</b>	21,09	9,98	
GS Global Millennials Eq E Inc EUR	20,76	-	
<b>DPAM INVEST B Equities World Sust W</b>	20,24	10,78	
Threadneedle (Lux) Glb Smlr Coms AE	19,31	-	
Threadneedle (Lux) Global Select 1E EUR	19,24	12,96	
MFS Meridian Global Rsrch Focus A1 EUR	18,95	11,37	
<b>Triodos Pioneer Impact EUR R Acc</b>	18,79	9,31	
GS Global Equity Pttrs R Acc EUR	18,65	6,30	

Fuente: Morningstar. Con datos a 7 de junio. elEconomista

(liturgia: Alonso, A. 2019)

Taula honetan identifikatu ditzakegu lehen posizioan dagoen **ERSTE WWF Stock Environment EUR VT** %25eko errendimendurekin, **Pictet Global Envir Opps P-k** jarraitzen diolarik. **Nordea 1** ere sailkapeneko lehen postuetan agertzen da.



Sailakapen honi erreparatuz, ikus dezakegu iraunkortasunaren alde apostu egiten duten **erakundeak lehia abantailak lortzen ari direla gaur egun**, eta bilakaerari erreparatuz, ingurumenarekiko eta gizartearekiko erantzukizuna duten enpresak lehiakorragoak dira. Baieztapen hau, *Advance Leadership Foundation*-eko presidentek egin zuen, 2018an ospaturiko berrikuntza teknologikoa eta ekonomia zirkularrari buruzko bilkuran, Madrilen (Hostelur, 2018).

Lehen aipatu bezala, lan hau enpresen marketineko egokitzapenetan zentratuko da, batez ere enpresa nola posizionatuko den merkatuan (bezeroen buruan) eta bezeroei balioa nola emango dion modu errentagarrian. Horretarako, Marketin MIX eko lau aldagaiak aztertzen jardungo dugu, hau da, enpresaren produktua, produktuaren prezioa, banaketa eta komunikazioan.

Ikusitako datuekin, ondoriozta dezakegu ingurumena eta gizartearekiko konpromisoa duten enpresek lehia abantaila lortu dezaketela etorkizunean, beraz, merkatuan posizionamendu hori lortzeko marketin aldagai hauen egokitzapenak eta ekintzak aztertuko ditugu.

2.4. Gizartean barneratzen ari diren mugak ingurumenean inpaktu negatiboa egiten duten pertsona eta enpresentzat:

Garbi dago ekonomia berri hau abian jarri nahi bada gizarte osoak kontzientzia hartu beharko duela ekoizpen eta kontsumo ohiturengan. Hala ere, ezinbesteko baldintza da gobernuak eta sektore pribatuak elkarrekin lan egitea hau aurrera eramateko. Hemen, hainbat muga legal jartzen ari dira azken urteetan, hemen adibide pare bat:

- MUGA LEGALAK:

Muga legalak ere kontuan eduki beharrekoak dira, gure ingurumeneko enpresen jardueratan eragina dute eta. Aipatu beharrekoa da, ingurumenaren alde egiten duten “*ekotasen*” indarra geroz eta handiagoa dela. **Ekotasak**, izenak dioen bezala, zerga tributuak dira, ingurumenean inpaktu negatiboa sortzen duten jarduerari ezarriak, bai kontsumitzaile moduan edo enpresa moduan jardutean. Ondoren aipatuko ditugu adibide batzuk:

2020. urtean ogasunak **zerga berriak ezarri nahi ditu plastikozko eta birziklatzea zailak diren ontzikiak erabiltzen dituzten enpresei**. Ogasun ministroa den Maria Jesús Montero-k otsailean esan moduan, iada bada garaia fiskalitate berdea bultzatzeko eta neurriak hartzeko. Honek, tributu berriak sortzea eragin du; erabilera bakarria duten plastikozko ontzikiak eta aire bidezko garraioak.

Zerga hauek hasiera bakarrik dira etorkizuneko ekonomia zirkularra bilatzeko, eta horrez gain, zerga hauetatik lortutako errekurtso ekonomikoak gaur egun sortzen den zaborra hobeto gestionatzera bideratuko dira.

## IRUDIA 5: Autoei Zerga prentsan

CO2 isurketen gaineko zerga Espainian: 2019an sartu zen indarrean Kataluniako Generalitat-ak erregai fosilak erabiltzen dituzten ibilgailuei. 2020. urtean ordea, zerga hau handitu egingo da aurreko urtearekiko, irudian ikusi dezakegun moduan, ibilgailu bat adibide moduan ezarriz (Proxima energía, 2019).



(Iturria: LaSexta, 2019)

Zerga hauek norabide garbi batera garamatzate gizarte moduan: gasolina eta diesel moduko ibilgailuak alde batera uztera, zergekin zamapetuz hauen erabilera. Oraindik, ibilgailu elektrikoaren inguruan zalantza eta duda handiak badaude ere norantza garbia da, eta fiskalitatea hasi da neurriak hartzen. Hala ere, esan beharrekoa da Espainiako BPG guztiarengan ekotasia hauek %2 inguru suposatzen dutela, eta europako herrialde gehienetan portzentaia hau handiagoa dela.

### 2.5. Iraunkortasuna enpresa munduan

Askotan iraunkortasun edo jasangarritasun kontzeptua nahastu egin ohi da enpresen ardura sozialarekin, gaztelaniaz *“Responsabilidad Social Corporativa”* deiturikoarekin. Hala ere, **ezin dugu esan ekintza sozialak gauzatzen dituzten enpresak jasangarriak direnik**. Ondoren ikusiko dugun moduan, iraunkortasunak hiru arlo errespetatu behar ditu (soziala, ingurumenekoa eta ekonomikoa) eta hauetako bat soilik betetzen badu, Ardura Sozial Korporatiboko ekintzak bezala izendatuko dira.

Estrategia hauek, entitateak bere inguruetik ustiatutakoa edo egindako kaltea konpentsatzeko egiten diren planak dira (Caurin, J. 2019). Horrela, enpresak ekintza ugari egiten dituzte beren irudi korporatiboa hobetze arren, baina ekintza hauek zintzoak izan ezean, zalantzarriak izan daitezke kontsumitzaileentzat; batetik, enpreesaren jardura benetan kaltegarria bada ingurunearentzat eta ondoren hau konpontzen saiatzen bada Ardura Sozial Korporatiboko ekintzekin, markaren sinesgarritasuna galduko da. Adibide moduan garbiago ikusteko:

*“Arropa ekoizten duen enpresa batek Tailandiako hurrek hezkuntza duin bat jasotzeko ikastetxeak eraikitzen baditu Ardura Sozial Korporatiboko ekintza gisa, baina txanponaren beste aldean, bere jantziak ekoizte prozesuan Bangladesh herrialdeko adin txikiko haurrak, lan baldintza onartezinekin... lanean badituzte, enpresaren sinesgarritasuna eta marka prestigioa okertu besterik ez lukete egingo kontsumitzaileen eta interes taldeen aurrean”.*





azken urteetan geroz eta indar gehiago hartu du langileen lan baldintzen babesak (soldata minimoak, lan ordu duinak baldintza duinetan, formakuntza eskaintzea...) eta iraunkortasun sozial honetan ere asko hobetu dela esan genezake.

Gaur egun ordea, larrialdi klimatikoa eta karbono dioxidoaren emisioak tarteko, geroz eta garrantzi handiagoa hartzen ari da iraunkortasunaren azken faktorea. Ingurumenaren eta ekosistemen babeserako, lan handia egiteko dago oraindik, nire ustetan gutxien garatua eta kontzientziatua dagoena baita. Horregatik, behin gizarteak kontzientzia indartsua izatean, langileek ere lan egiterako orduan erakunde hauek hautatuko dituztela uste dut.

Baieztapen hau egiteko, lan munduaren bilakaera izan dut erreferentziatzat, Taylor eta Forden ekoizpen zientifikotik hasi eta gaur eguneko ezagutzaren arora.

**Taylorismo edo Fordismoa** XX. mendean ezagutzera eman ziren ekoizpena ulertzeko modua berritzaile eta iraultzailea bihurtu zen. Dakigun moduan, ekoizpen honetan kateko ekoizpena egiten zen, denborarik galdu gabe beharrezkoak ez ziren mugimenduetan. Horrela, ekoizpen denborak murriztu egiten ziren, kostuak murrizteaz gain ekoizpena handitu. Ekoiztako produktuak beraz, merkeagoak ziren eta geroz eta eskuragarriak izatean merkatuarentzat, gehiago saltzen zen enpresaren errentagarritasuna handituz. **Langileentzat, ordainean, soldata hobeagoak eskaintzen ziren eta honekin hauek asebetetzen ziren.** Lan baldintzak aldiz, nahiko txarrak ziren garai horretan, lana abiadura handian eta modu oso sistematikoan egiten baitzen ([Ikusi bideoa](#)).

Geroago, aldiz, langileen eskubideengatik asko borrokatu izan zen, lan baldintza duinak lortzeko lanpostu guztietan. Denborak aurrera egin ahala eta behin XXI. mendean barneratuta, **esan dezakegu lan baldintza egokiak ditugula orokorrean**, aurreko mendearekin alderatuta, eta sozietatearekiko konpromisoa geroz eta handiagoa dela enpresaren partetik.

Gaur egun ordea, **ingurumenarekiko iraunkortasunarekiko geroz eta kontzientzia gehiago garatu da**, aldaketa nabarmenak ikusi direlako munduko zenbait tokitan. Enpresak kontsumitzaile eta bezeroen behar berrietara egokitu behar dute. Horregatik, nire ustetan, zenbat eta lehenago hasteak ingurumeneko inpaktua murrizten negoziotan, etorkizunera begira lehia abantailak lortzea ahalbidetuko dio enpresari.

## 2.6. Zergatik eta nolatan bilakatu daiteke lehia abantaila ekonomia zirkularra sustatzea?

Urte askotan zehar eta baita gaur egun ere, uste izan da enpresaren helburuak lortzea eta aldi berean sozialki arduratsuak izatea ez zegoela guztiz bat. Baina esan beharra dago biak bateragarriak direla, beti ere balio eta antolakuntza on batekin.

Horregatik, enpresa baten balio katean jasangarritasuna bilatze honek dakartzan abantaila batzuk zerrendatuko ditugu jarraian.

- Kostuak murriztu ditzake: Goazen adibide arrunt batekin; bi enpresa daude papergintza sektorean jarduten dutenak; **batak bulegoko paper txuria ekoizten du**, lehen eskukoa eta lehendik beste paper erabilietatik sortua izan ez dena. **Beste aldean, paper erabilietatik paper birziklatua ekoizten duen enpresa bat**, aurrekoarekiko diferentzia nabarmenena kolore marroiagoa duela da. Zein izango da merkeena ekoizteko?

### IRUDIA 7: "Paper birjina vs birziklatua"

Para fabricar una tonelada de papel	Materia prima kg m <sup>3</sup> madera árboles	Consumo de agua litros	Consumo de energía Kw/h Tep	Generación de residuos Kg
Papel de fibra virgen, pasta química	 3,5 m <sup>3</sup> 14 árboles 2.300 kg	 15 m <sup>3</sup>	 9,600 kw/h 0,4 tep	 1.500 kg
Papel reciclado	 1.250-1.400 kg papel usado	 8 m <sup>3</sup>	 3,600 kw/h 0,15 tep	 100 kg

Adibidea muturreko kasu batekoa da, baina ongi erakusten du iada erabiliak izan diren materialez hornitzea merkeagoa izan daitekeela naturatik errekurtsuak berriz hartu eta prozesu osoa igarotzea baino.

Kasu honetan, paper birziklatua egiten duen enpresak materialen bizi eta erabilera zikloa luzatzen du, eta horrela merkatuan prezio kompetitiboagoak izango ditu fibra birjinako paperak baino.

(Iturria: Potencialmente verde, 2008).

- Hazkunde ekonomikoa:

Hazkunde ekonomikoaren balorea nagusiki jarduera zirkularretatik dator eta hauek dakartzaten ekoizpen kosuten txikitzeengatik. Beraz, **produkzio efizienteago izate honek (kostu txikiagoaz) hazkunde ekonomikoa dakar berarekin.**

Kalkulatua izan den moduan, garapen iraunkorrean jardun ezkerreko ekonomia zirkular batekin, BPG europarra, adibidez, **%11 igo daitekeela 2030. urterako**, eta %27ko hazkundera lortuz 2050. urterako. Gaur egungo garapenaren eszenatokiarekin jarraituko bagenuke, alderatuz, portzentaiak askoz txikiagoak izango lirateke, %4 eta %15 hurrenez hurren (Donalo, 2019).

Beraz, ekoizten kostuak murrizteaz gain, makroekonomian eta ekonomia globalean inpaktu positiboa izatea lortuko luke.

- Balioa sortzea:

Modelo zirkularra, **soluzio kreatibo eta jasangarriak emateko gai da gaur egungo arazoei, berrikuntza bultzatuz.** Gaur egungo kontsumoa handia da, eta ekoizteko prozesu guztietan naturako lehengaietatik abiatzea ez da epe luzean jasangarria. Beraz, denborak soluzio iraunkorrak eskaintzen dituzten enpresen alde egingo du, ez baitute errekurtsu naturalak lortzeko borrokan barneratu beharko, **autosufizienteago** izango baitira.

Ekonomia zirkularra bestetik, berritzailea da balio kate guztian zehar. Ez du soilik zabor pilaketaren arazoari erantzuteko balio, baizik eta errekurtsuen erabilera efizienteagoa bilatzen du bai ekoizpenean, banaketan eta merkaturatzean. Garrantzi handia du, **iraunkortasuna, berrerabilgarritasuna eta konpongarriak** bezalako printzipioak erabiltzea produktuetan, geroago zabor bilakatu ez daitezen. Errekurtsuen erabilera berriak lortu behar dira, berrikuntzarekin ekonomia zirkularra lortzeko. Esan liteke **ez dela posible izango ekonomia zirkularra berrikuntzarik gabe**; ekonomia eredu aldatu behar da eta honek gauzak egiteko modua guztiz berritzea eskatzen du sektore guztietan. **Azken urteetan izandako teknologia berrien garapenak ere ahalbidetuko luke aldaketa hau, baina garrantzitsuena agente guztien kolaborazioa da** (gobernu, enpresa, kontsumitzaile eta gizartea orokorrean). Esan dezakegu aldaketarako tresnak iada eskura ditugula, baina erabilera egokia emateko ados jarri behar dugula guztion artean.

Horrez gain, sektoreen arteko erlazio hauetan negozio eredu berriak sortuko dira, eta ez luke ekonomiak horrelako dependentziarik izango naturako lehengai primario eta berriztaezinetan.

Enpresa ikuspegitik, enpresak gai izango dira kostu sozialak eta ingurumenekoak saihesteko beren jarduera egokituz. Gainera, posible izango litzateke atzeranzko balio kate bat sortzea, berrerabilketa, berrekoizpen eta deskonposaketan jardungo duena.

**Grafikoa 2: Atzeranzko balio-katearen sorkuntza**



Hala ere, dena ez da zuria edo beltza, eta ekonomia zirkularrean enpresek egokitzapenak egin ditzaten **lau balio eredu** desberdin ditzakegu, hurrengo taulan bakoitza adibide batez ikusiko dugu.

**TAULA 1: Ekonomia zirkularreko 4 balio eredu ezberdin (Iturria: Nik eginda)**

<p>1. <u>Konponketa erabili produktua ordeztu behar</u>: Konpontze lanak erabiltzean datza, produktu bat hobetzea ordezkatu beharrik gabe.</p> <p><u>Adb:</u> Mugikor berriak erosi behar, iada dugun mugikorra konpondu eta eguneratzeekin, gama hobegoko mugikor baten funtzioak bete ahal izan ditzan.</p> <p>Mugikor berria ekoiztu behar ez izatearen kostuak aurreztuko ditugu, eta eguneratze eta hobekuntza txikitzen soilik egin beharko da lana, kostuak aurreztuz. (Apple kasua).</p> <p><i>“Mugikor berdina, produktu hobea, erosketa eta ekoizpen prezio txikiagoan”</i></p>	<p>2. <u>Denbora gehiagoko zirkulazioa:</u> Produktu bat ziklo berdinean ahalik eta denbora gehiengoa egotea, bere bizitza zikloa guztiz amaitu arte.</p> <p><u>Adb:</u> Bigarren eskuko arropa saltzen duen enpresa batek (Vinted-en kasua, EMAUS kasua...), produktuak kontsumo fasean duen iraupena luzatzen du, etengabe berrerabiliz.</p> <p>Fase honetan duen iraupena luzatuz gehiago aprobetxatuko da.</p>
<p>3. <u>Kaskadako erabilera:</u> Funtzio bat betetzen duenean produktuak, bere materialekin beste funtzio bat</p>	<p>4. <u>Lehengai puruak erabiltzea:</u> Atzeranzko balio katetik sortutako lehengai berriak. Behin produktua</p>

<p>betetzera bideratzea.</p> <p><u>Adb:</u> Bigarren eskuko arroparen adibideari jarraituz → iada bizitza zikloa amaitzean, arroparen hariekin altzarien fibra betegai moduan erabiltzea.</p>	<p>erabiltzean eta hondakinak birziklatzean, material hauekin ekoizpen prozesua hasteko gai izango da.</p> <p><u>Adb:</u> Plastikozko botilekin hariak sortu (7. orrian adibidea), eta hari honekin berriz ere ekoizpen prozesua hastea saskiak ekoizteko.</p>
---	--

(Iturria: Nik egina)

- Enplegu berrien sorrera eta berrikuntza:

Balio hau posible egiteko enplegu berriak sortuko lirateke, eta **berrikuntzak gaur egungo ekonomia linealak dituen arazoei erantzuna emango lioke**. Enplegu sorrerari dagokionez esan behar dugu gaur egungo eredu linealean jarduten duten erakundeen kaltetan izango dela, baina egokitze arazo bat izango litzateke, lanik ez egotearen arazoa baino. Geroz eta enpresa gehiago honetan lantzen ari dira, modu iraunkorragoan lan egiteko langileei formakuntza eskaintzen, batzuk digitalizazio prozesuaren pare jartzen dutelarik.

Enpresa handiak gizartean duten erantzukizuna ikusirik, hasi dira neurriak hartzen. [Link honetako bideoan](#) ikus ditzakegu kasu batzuk. Enpresa handiez gain, txikiek duten erantzukizuna ere kontuan izan behar da, izan ere, gure inguruneko enpresa gehienak txiki edo ertainak dira, eta keinu edo aldaketa txikiek emaitza onak eman ditzakete.

## 2.7. Marketinean barneratzen: Jasangarritasuna eta marketinaren lotura

Enpresaren egokitzapenak ikusi ditugu eta hauek kontuan hartuta, marketin arloak zer paper jokatu duen aldaketa honetan aztertuko dugu. Marketina bere oinarritik hartuta, **bezeroak behar duena identifikatzea eta modu errentagarrian eskaintzea da**, hau da, bezeroak bere beharra asetzeko zu aurkitu zaitzan.

Jasangarritasuna eta marketinaren lotura aipatzerakoan, **marketinaren orientazio sozialak** ondo adierazten du ideia hau: marketin soziala, marketin ikuspegi soilaz haratago doa eta bezeroan beharrak asetzeaz gain, gizartea eta banakakoen interesak zaindu eta hobetzea du helburu epe luzean (*Lamb et al., 2011*). Horregatik, marketin sozialak bultzatzen duen ideia oso lotua dago jasangarritasun kontzeptu honekin. Aipatzekoa da ere **balio partekatua** (Kotler eta Armstrong, 2013). Balio partekatua, balio ekonomikoa sortzeaz gain gizarteari balioa ematean datza, emandako balioa ekonomikoaz gain soziala ere izan dadin.

Beraz, esan dezakegu marketin sozialerako orientazioa oso ondo egokitzen dela enpresen jasagarritasun kontzeptu honetara. Marketin sozialak arestian aipaturiko ekonomia zirkularra ere barneratzen du bere filosofian, garapen iraunkorrerako ezinbestekoa da eta. Nire ustetan, garrantzi handia izango du marketin sozialerako orientazio honek etorkizunean. Kontsumitzailea geroz eta informatuago dago bere erosketak egiterako orduan eta gizarteaz arduratzen den enpresa bat bezala posizionatzea merkatuan lehiarako abantaila sendoa bihurtu daiteke.

Posizionamenduari dagokionez, "posizionamendu berde" honek aurretik ikusi ditugun lehia abantailak izan ditzake, eta aukera hauek aprobeztatzeko, **ezinbestekoa da bezeroaren burura informazio egokia iristea erakundeari buruz, erakundearekin iada izan duen eta etorkizunean izango dituen kontaktu guztietan.** Horregatik, marketin ekintzetan barneratzeko, MIX-eko aldagaietan zentratuko gara gehien bat, adibide praktikoak, adierazpen bisualak eta orokorrean, aldagaiak sakonki aztertuz (produktua, prezioa, komunikazioa eta banaketa). Azken finean, **esaten edo komunikatzen dena ekintzekin erakutsi behar da sinesgarritasuna lortzeko**, eta horretarako, ezinbestekoa da estrategia korporatibo garbi bat izatea kontraesanak izan ez daitezen prozesu guztian zehar.

Bestalde, lan honek lotura estua du ingurugiroarekin loturiko marketinaren hainbat adarrekin, hala nola, **marketin berde edo ekologikoarekin.** Produktu berdearen kontzeptuarekin zehaztaperen txiki batzuk egitea beharrezkoa da. Nahiz eta produktu batzuk inpaktu txikiagoa eragin, guztiek beharrezkoak dituzte energia eta errekurso naturalak sortuak izan daitezen. Produktu berdeaz hitz egitean, beraz, denbora luzea irauteko gai denaz, toxikoa ez denaz, material birziklagarriaz eginaz eta ontziki minimoa dutenetara zuzentzen gara (Ottman, 2007). Marketin berdeak produktu ekologikoen salmentarako estrategia definitzen du.

Lan honetan marketin berdearen erabilera erraz ikusgarria izango da, izan ere, hainbat enpresa eta produktu berdeen kasuak aztertu ditugu marketin mixeko aldagaietan sakontzeko. Jasagarriak diren produktu berde hauek, lotura zuzena dute enpresaren orientazio sozialarekin. **Produktu berdeak naturan duten inpaktu txikiagatik bereizten dira** eta normalean, garapen iraunkorreko hiru dimentsioetan (ekonomikoa, soziala eta ingurumenean) hobetzen jarduten dute. Horregatik, **marketin berdeak garapen iraunkorreko "ingurumen" arloan sakontzen duela esan dezakegu**, arlo honetan gainontzen delarik gehien bat marketineko beste adarrengandik (marketin sozialaren filosofia kasu).

## 2.8. Gaur egungo COVID-19 egoerarekin lotura eta ondorioak:

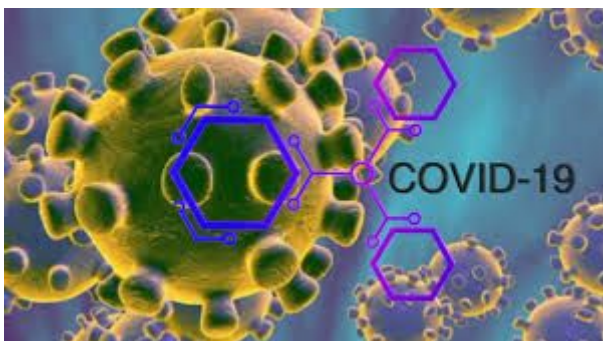
Urte honetan bizitzen ari garen birusaren krisiaz entzuten ari garen kalteez gain, beste hainbat ondorio ere erakutsi dizkigu. Ekonomiaren zati handi bat geratu egin da denboraldi honetan herrialde kaltetuetan eta honek krisi ekonomiko batera bideratzen gaitu. Txanponaren beste aurpegiari ordea, ikus dezakegu prentsan, komunikabideetan eta beste

hainbat tokitan gizakion CO2 emisioak nabarmen gutxitu direla eta hiri handietan batez ere, kutsadura murriztu egin da gizakiok aktibitate ekonomikoa partzialki utzi dugulako.

Egoera honek sortutako kalte ekonomikoaz gain, ingurugiroak eskertu egin du gizakiak bere jardura ekonomikoa gelditzea. Lan honekin lotura duen ondorioak azaltzeko asmotan, errealitatea azterturik nire gogoetak partekatu nahiko nituzke: batetik, **ondoriozta dezakegu gaur egungo ereduarekin garapen ekonomikoa eta ingurumenaren hobekuntza aldi berean ez direla bateragarriak**. Batek gora egitean, bestea kaltetua ikusten da, eta hau ez da iraunkorra epe labur nahiz luzean. Garapen iraunkorraren helburua bi hauek aldi berean hobetzea posible egitea da, bi hauei hobekuntza sozialak ere barneratuz. **Ekonomia zirkular batek garapen iraunkor hau ahalbidetuko luke**, hobekuntza soziala, ingurumenekoa eta ekonomikoa elkarren artean estuki lotuak daude eta. Orain arte ingurumeneko kalteen ondorioak ez dira epe laburrean ikusi, baina ekonomia gelditzeak langileak langabezia geratzea dakar (negozioak itxi, biziraupena zailagoa egin...), eta hau maila sozialean arazo larri bat da. **Beraz, krisi honek inflexio puntu bat izan beharko luke gaur egun dugun gauzak egiteko modua aldatzeko**, bai enpresa praktketan, bai kontsumitzaile gisa eta bai gizarte moduan).

Hala ere, **egoera zail honetan ikusten ari gara pertsonen beren alderdi solidario eta onena ateratzen dutela**, esperantzarako arrazoiak emanez. Ikus dezakegu konfinamenduko garai hauetan, guztion laguntza txikiekin (etxean geratu, elkarren artean lagundu, lanean ari direnei merezi duten begirunea erakutsiz...) gauza handiak lor ditzakegula. Garapen Iraunkorraren alde guztiok lan egiten badugu ere, trantsizio guzti hau errazagoa izango da eta ondorengo belaunaldiei bizitzeko toki osasuntsuago bat utziko diegu.

#### IRUDIA 8: COVID-19



(Iturria: diariomedico, 2020)



## 2.9. Jasangarritasuna enpresa filosofia moduan:

Nire uste apalean, **etorkizunean filosofia jasangarria izatea bai ekonomikoki, sozialki eta ingurumenarekin harremanetan behar bat bilakatuko da**, enpresek aurrera eramane beharko dutena hiru arlo hauen oreka iraunkor bat ahalbidetzeko eta 2030. urtean, Parisko akordioan adostutako Garapen Iraukorreko Helburuak lortzera iristeko.

Azken finean, **jasangarria izatea 3 dimentsio hauetan enpresa filosofia bat da eta ez markaren prestigioa hobetzeko egin behar den zerbait**. Marka irudiak prestigio ona lortzeak, filosofia honen ondorio izan behar du. Filosofia bat dela esaten dugunean, **gauzak egiteko modu bat, pentsatu, erabakiak hartu eta hauei esker enpresa estrategia bat garatzea posible egingo digun ardatzaz ari gara hitz egiten**. Enpresak bere ingurunea zaintzeko (pertsonek, gizarteak, kolaboratzaileak, ingurugiroa eta "stakeholder" guztiak) eta ingurune honetatik jaso duena itzultzeko duen gaitasuna da, hurrengo belaunaldiek ere hau egitea posible izango duten modu batean. Marketineko orientazio soziala da marketin arloan gehien gerturatzen den filosofia.

Testuingurunean genion bezala, jasangarritasunaren kontzeptu hau ez da enpresaren ardura sozialarekin edo prestigioa lortzeko modu batekin erlazionatu behar, baizik eta gauzak egiteko modu bat da. Lan honen bidez, marketin mix-eko lau aldagaietan zentratu gara, hauek aztertu eta sakondu ahal izateko, baina modu berean, edozein jardura enpresarial nahiz prozesuetara aplikatzea dago filosofia hau. Sarri esaten den moduan, gizakiok munduan egiten dugun guztiak ondorio bat du; bakoitzak jakin behar du ondorio hau onuragarria den ala ez munduarentzat. **Filosofia honek mundua toki hobea bilakatzea du helburu, ondorio positiboaren bidez, ondorengo belaunaldiei mundua bizitzeko toki hobea bezala eskainiz (edo berdina gutxienez) eta aldi berean garapenari uko egin gabe**. Marketinean sakonduz, esan dezakegu Marketineko orientazio soziala dela marketin arloan jasangarritasunera bete betean gerturatzen den filosofia.

### 3. PROIEKTUAREN MUINA:

Behin ikerketa lan hau testuinguruan jarrita eta ekonomia zirkularraren garrantziaz jabetuta, marketin arloko aldagaietan eta ekintzetan sakonduko dugu. Marketina, dakigunez, **bezeroak dituen arazoei soluzio bat ematea da**, eta behar hauek iraunkortasunaren eraginaz aldatuko balira (kontsumitzaileek garrantzi handiagoa eman, legeak eskatu...), enpresak bere eskaintza egokitzen jakin beharko luke etorkizunean lehiakorra izaten jarraitu ahal izateko. Ez soilik bezeroek izan ditzaketen behar berriengatik, baizik eta geroz eta lege gehiago jartzen ari direlako jasangarritasuna bultzatzeko.

Marketina, enpresa munduan arlo garrantzitsua da eta lehen esan moduan egokitu beharra dago GIH-ak bete ahal izateko. Lan honetan, batez ere marketin mixeko lau aldagaietan (4P) zentratuko gara.. Aldagai bakoitzak marketineko zein funtzio betetzen duen eta enpresa jardueran duen papera aipatuko dugu. Alde praktikoari dagokionez, jasangarritasuna beren praktiketan filosofia gisa integratu duten enpresa kasuak aztertuko ditugu.

Enpresa kasu hauek sektore ezberdinetako enpresa pribatuak izango dira. Kasu hauekin enpresa hauek Garapen Iraunkorarekin eta ekonomia zirkularrarekin duten lotura aipatuko dugu, ezaugarriak identifikatuz. Lau aldagai hauek, enpresaren posizionamendu jakin bat lortzeko (bezeroaren buruan), estuki erlazionatuak egon behar dute. **Enpresen kasuetan, aztertzen ari garen MIX-eko aldagaia (produktua, prezioa, komunikazioa edo banaketa) ahalik eta modu bisualenean ikusteko helburuarekin aukeratu ditut**, baina kasu guztietatik atera dezakegu ondorioen bat enpresak eskaintzen duen produktuari, honen prezioari, egiten duen komunikazioari eta banaketari buruz.

Azkenik, **enpresen misioa, bisioa eta balioak bezalako kontzeptuak ere barneratuko ditugu**, izan ere, enpresaren estrategian kontzeptu hauen lotura erraz ikus daiteke eta aberasgarria izango dela iruditzen zait lan honen garapenerako.

Beraz, produktua, prezioa, komunikazioa eta banaketa aztertzeari ekingo diogu:

#### 3.1. PRODUKTUA

Produktu batetaz hitz egiten ari garenean, kontuan izan behar dugu **produktu kontzeptua oso orokorra** dela; alde batetik, ondasun ukigarriez hitz egiten ari gara, baina aldi berean, zerbitzuak ere produktu moduan ulertu behar ditugu nahiz eta ukiezinak izan. Esperientziak ere zaku berdinean sartu behar ditugu, izan ere esperientziak produktuaren parte dira. Esperientzia huek produktu erreala produktu areagotuan bilakatzen dute, bezeroarentzat balioa handituz.

Produktuek, gainera, onura jakin batzuk ematen dizkiote bezero edo kontsumitzaileei, hauek **funzionalak, emozionalak** edo **autoespresiokoak** direlarik. Gure laneko testuingurura itzuliz ordea, *posible al da onura ezberdinak sortzea jasangarria den produktu batek?* Orain ikusiko dugu.

- Onura funtzionalak: funtsean, onura hauek produktuak bezeroarengandik egin dezakeenean oinarrituak dira, ikuspegi funtzional batetik. Hasiera batean hemen egon daiteke diferentzia gutxien produktu jasangarri eta ez jasangarri baten artean.
- Onura emozionalak: Produktua erosi edo kontsumitua izatean bezeroak sentitzen duenarekin lotuak dira (segurtasuna, konfiantza...). Emozionalki hobeto sentitu gaitzke gure buruarekin produktu jasangarriak edo ekologikoak erabiltzen ditugunean eta horrek segurtasuna eman diezaguke. **Gauzak egiteko modu bat erosten dugunean** kontziente gara kontsumitzen ditugun produktuen jatorriez, eta horrek nolabaiteko segurtasuna eman diezaguke.
- Autoespresioko onurak: Produktua edo produktuaren marka erabiltzean datza bezeroak bere buruaz zerbait komunikatzeko kanpoaldera. Produktu jasangarriei dagokionez, autoespresio orokor bezala kontzientziatua zaren pertsona bat bezala ikus zaitzaten erabili daitezke produktu hauek. Adibide garbi moduan izan ditzakegu, auto eta ibilgailu elektrikoak erabiltzen dituzten pertsonak, material jasangarriez eginiko arropa erabiltzen duten pertsonak etab. Honez gain, **lotura ere ageri da iraunkortasuna eta berritzaile izatearen artean**, gaur egun ez baita ohikoa kontsumo ohitura horiek izatea gure gizartean.

Onura hauek lortu ahal izateko, produktuak hainbat ezaugarri bete behar ditu, bere atribuetatik hasita, marka, ontzia (packaging), etiketa eta zerbitzu osagarriekin jarraituz besteak beste. Produktua aztertzerako orduan eta iraunkortasunarekin lotzeko gehien bat **hiru dimentsiotan zentratuko gara: atribuetan, produktuaren ontzikian eta markan**, bakoitzetik adibide errealak jarritz, bai produktuena eta produktu hauek garatzen dituzten enpresen jarduerak azalduz. Adibide hauek, ohiko kontsumo produktuetan zentratuko dira gehien, izan ere haietan ikusten da garbien dimentsio hauen garrantzia industriarako erabilera duten produktuetan baino. **Honekin ez dut bereizketarik egin nahi kontsumo eta industria produktuaren inguruan, izan ere, badakigu produktu bat izatez ez dela industria edo kontsumokoa, ematen zaion erabilerak zehazten du hau.** Baina azterketa honetarako, nire kasuan behintzat, zailagoa izango litzateke industria erabilera duen makina bat jasangarria den edo ez aztertzea, batez ere arlo hori arrotzagoa zaidalako eta ezagutza faltagatik. Bestetik, adibideak produktu fisikoenak izango dira funtsean, eta produktu hitza aipatzean baliteke adibidea zerbitzu ukiezinei aplikagarria ez izatea (edo ikusten zailagoa izatea behintzat).

- 3.1.1. Produktuaren atributuak:

Atributuei dagokienez, batetik produktuaren ezaugarriak eta bestetik diseinua kontuan izan behar dira. Ezaugarri teknikoek eta funtzionalek, **nahiz eta produktua jasangarria izan, bezeroaren beharra asetzen lagundu behar dute**, hau baita edozein kontsumo edo industria produktuaren azken helburua, bezeroaren behar bati soluzio erreal bat ematea. Atribuetan sakontzeko, produktuaren estiloan eta diseinuan zentratuko gara, ekonomia zirkularrak hemen izan dezake eta protagonismo gehien.

Produktuaren materialek eta osagai guztiek, honen kanpoko itxura guztiz baldintzatuko dute eta hau normalean kontuan izan beharreko faktorea da lehiakideengandik desberdintzerako orduan. **Produktuaren (ondasun ukigarriak gehienbat) estiloak plazer estetikoak transmititzen badu eta era berean bere errendimendua ona bada, onura emozionalek paper garrantzitsua jokatuko dute erosketa egiterako orduan.** Horregatik, produktu bat nahiz eta materialari dagokionez jasangarria izan, estetikoki bere irudi bisualak garrantzia izango du, izan ere guztiok dakigu gure erosketa ohiturak (kontsumo produktuetan batez ere) aspektu emozionaletan asko oinarritzen direla.

#### IRUDIA 9: Renault Symbioz Concept

Ikus ditzakegu produktu jasangarriekin, ibilgailu elektrikoak diren moduan, **sentimendu eta emozio berritzaileekin loturak sortzen saiatzen direla**, eta horretarako diseinua ezinbesteko faktorea da, “ikuspegi futurista” duten ibilgailuak merkaturatzen direlarik. Adibide moduan jarri dezakegu, Renault enpresaren auto batek duen ikuspegi berritzailea, jasangarriaz gain.



(Iturria: Renault, 2017)

**Renault Symbioz Concept** ibilgailuak kontzeptu guzti hauek barneratzen ditu, elektrikoak, diseinu berritzailearekin: itxura, inteligentea, ingurumenarekin integratzeko aukera, gidaera autonomoa... esaterako (xehetasun gehiago nahi ezkerro ikus bideoa [esteka honetan](#)).

Baina hala ere, atributuetan garrantzi gehien duena azkenean bezeroari edo kontsumitzaileari kalitatezko produktu bat ematea da. Eta kalitateaz hitz egiten ari garenean produktu batek bere funtzioak betetzeko gaitasunaz hitz egiten ari gara. Horregatik da behar beharrezkoa bai produktuaren ezaugarriak (teknikoak eta funtzionalak) eta baita diseinuak kalitate on bat izatea ahalbideratzea. **Asko hitz egin izan da produktuen “eko-diseinuaz” azken urte hauetan, eta hau produktu ekoizpenean ahalik eta gehien sustatu behar da merkatuan produktua jasangarri moduan posizionatu nahi bada merkatuan.**

Beste adibide garbi bat: *“Hortzetako eskuila: Plastikozkoa edo Bambuz eginikoa?”*

Funtsean biek onura funtzional berdina betetzen dute, biek hortzak garbitzeko balio dute. Baina diferentzia nabarmen bat dago onura hauetan, izan ere, plastikoz eginiko eskuila bat 3 hilabetez behin aldatzea gomendatzen da, eta 80 urte beteko dituen pertsona batek kalkuluak aterata 300 eskuila inguru beharko ditu bere bizitza osoan. Beraz, esan dezakegu **bizitza ziklo oso laburra duela plastikozko eskuila batek** eta honi gehitu behar diogu birziklatzerako orduan oso zaila dela bere materialak banatu eta guztiak birziklatzea, izan ere, zati gehiena petroliotik eratorritako plastikoz eta gomaz osatua dago. Honi gehitu behar zaio ingurumeneari eragiten duen kaltea; 300 eskuila erabiltzaile guztiez biderkatuz kopurua izugarri handitzen da.

Aldiz, Bambuz eginiko eskuila batek nahiz eta bizitza erabilgarri luzeagoa eskaintzen ez duen, materialak %100 naturalak dira eta konpostagarriak aldi berean. Eskuilaren eldulekua bambuaren egurrekin eginga dago, eta 180 egunetan desagertzen da naturan, modu naturalean deskonposatzen delarik lurrazalean (plastikozko batek 400 urte inguru behar ditu). Horrez gain, bambu landarea munduan azkarren hazten den landareetako bat izanik, ekoizpen prozesuak arazo gutxiago sortzen ditu eta deforestazio arazo posibleak ekiditen ditu.

Ikus dezkegu, **bambuzko eskuila batek “eko-diseinua” jarraitzen duela, eta aldi berean produktu askoz ere jasangarriagoa dela plastikozkoarekin alderatuz.** Gainera, ekonomia zirkularra errespetatzeak lehiakideekin desberdintzen du. Adibide honen harira, enpresa bat nola egokitu den azalduko dizuet ekonomia zirkularra eta jasangarritasunaren kontzeptura.

### **BRUSHBOO KASUA: “Bambuzko eskuilak”**

Brushboo enpresak higiene pertsonalerako produktuak saltzen ditu bere webguneari bidez.

ARGAZKIA 10: Brushboo-ren logoa

**Produktu guztiak %100 biodeuseztagarriak dira eta gehienak bambu landareaz eginak daude,** horien artean lehen aipatutako hortzetako eskuilak, belarrietarako eskuilak eta egurrezko mahai tresnak besteak beste. Honez gain, produktu hauen bizitza erabilgarria motza denez, harpidetzeko aukerarekin 3 hilabetez behin automatikoki bidaltzen dituzte higiene produktuak, kontsumo prozesua errazteko eta eko-aukera errazagoa izateko.



izan

(iturria: Brushboo.com)

Honez gain, garraioen CO2 emisioak konpentsatze aldera, erosketa zenbatekoaren %10a “*Save the Planet Now*” mugimendura bideratzen dute, Amazoniako deforestazioa sahiesten lan egiten duen mugimenduarekin kolaboratuz.

Horrela, produktua eta hau ekoizteko prozesu guztiak %100 naturalak izateaz gain, markaren balioak eta konpromisoa agerian uzten ditu enpresa honek, webgunean dioen bezala, misioa garbi azalduz:

*“Hace casi 3 años fundé Brush Boo con la misión de inspirar a la sociedad para el cambio a una vida 100% orgánica, y que nos acerque a tener un entorno mejor para todos.”*

Relaño, A. (Brushboo enpresaren sortzailea) 2017 (Brushboo.com)

Bere produktua ez da bakarra, baizik eta **erlazionatua dagoen produktu lerroa garatu du bere eskaintzan**, erlazionatuta dauden produktuekin. Hortzetako eskuila erosten duen pertsona bat bere higieñez arduratuta egongo da eta alternatiba naturalak nahi baditu horretarako, oso litekeena da belarrietarako eskuila ere erostea. Pack bateratuen eskaintza ere badu deskontu bereziekin (*up-selling*).

Beren erabaki guztiek balore hauen inguruan biratzen dute, eta produktua nahiz hau biltzen duen ontzia, honen adibide garbia dira (hurrengo puntuan sakonago aztertuko dugu).

- 3.1.2. Ontzia:

Asko hitz egin da “*packaging*” kontzeptuaren inguruan, eta geroz eta neurri gehiago hartzen ari dira plastikozkoak diren ontziak deuseztatu edo behintzat gutxiagotu daitezten. Supermerkatuetara joatean, konturatu gaitezke produktu askok gehiegizkoak diren ontziak dituztela batzuetan, kontuan izanik ontziaren dimentsio guztiak: lehen mailakoa (produktuarekin zuzeneko kontaktua), bigarren mailakoa (lehen mailakoa babesten duena) eta hirugarren mailakoa (garraio lanak errazteko erabilia izaten dena).

Errealitate hau argia da eta ez gara honi buruzko eztabaidetan sartuko; hala ere, enpresa adibide oso onak aurkitu ditzakegu ontziki ez jasangarrien erabilera ekiditen dutenak edo alternatiba naturalak aurkitu dizkietenak hauei. Lehengo adibidearekin jarraituz, BrushBoo enpresarena, beren produktuak kartoizko kaxa txikietan datozte, 100% naturalak eta bio-deuseztagarriak direnak. Plastikozko eskuila ohikoak ikusiz, beti ikusi izan ditugu plastikozko ontzikietan, eta honi irtenbide naturala ezartzen dio enpresak.

#### IRUDIA 11: Eskuila ezberdinen ontziak



(Iturriak: brushboo.com ; dosfarma.com)

Ontzien artean **jarduera tradizionalagoetan ontziki berritzaileak** ikusi ditugu, hala nola, ura teta-briketan saltzea erabilera bakarreko plastikoak alde batera utziz. Honen adibide da, **“Agua en caja mejor”** enpresaren adibidea. Beraiek ura teta briketan merkaturatzen dute, tetabrik hauen %75a birziklagarria dela baieztatuz. Hala ere, enpresako zuzendariak baieztatzen duen moduan, ontzi hauen arazoa bere osagaietan dago. 3 material ezberdinez osatzen da; %75a kartoia (kanpoko aldean dagoena eta birziklagarria), %20a plastikoa eta %5 aluminioa, beharrezkoa dena uraren osagai guztiak denboran mantendu ahal izateko. Azken bi osagai hauek ekiditen dute Espainian brik hauek guztiz birziklatzea, izan ere, material hauek banandu eta erabilera berria ematea oso konplexua da.

#### IRUDIA 12: Ura briketan.

Hala ere, **enpresa jarduerari begiratu**z, enpresa honek balio garbi batzuk ditu eta beraien helburua **ingurumenean inpaktu gutxien duen ontzikia erabiltzea da**. Esan dezakegu, beraz, lehiakideengandik desberdintzeko aukera ikusi dutela ontziki honekin, eta marka izena ere honetara bideratu dutela.



(Iturria: ReasonWhy.com)

Ingurumenarekiko kontzientzia honek urarena bezalako sektore tradizional batean ere **lehia abantaila** bat suposatu dezake eta **balio diferentziala eskaintzeko modu bat da “packaging berdearen” egokitzapena** (Eranskineko 1. ikerketan ikusi daiteke).

Lehiakideak ere ez dira azken urtean atzean geratu eta Bezoya ur mineral naturalak ere bere brik ontzikia merkaturatu zuen 2019an. Mireia Mulet, Pascual taldean osasun arloko Marketin managerraren hitzetan, eramateko uraren merkatuan posizionatu nahi du ontziki honekin:

*“Bezoya quiere revolucionar el mundo de las aguas con un nuevo envase atractivo, sostenible y rompedor con el formato que mayor crecimiento representa en la categoría: el de 0,5 litros”*

Mulet, M. 2018 (ReasonWhy, 2018)

Honez gain, ontzikiaren azaleko 3 diseinu ezberdinak urtaro bakoitzera egokitu dituzte, udako adibidean, kolore argiekin apainduz, ondorengo argazkian ikusi daitekeen moduan.

IRUDIA 13: Bezoya briketan.



**Bezoya enpresaren apustua kontuan hartzekoa da**, izan ere, bera da azken urteetan eta 2018 urteko datuei erreparaturaz, Espainian gehien kontsumitzen den bigarren marka, Font Vella-ren atzetik (Statista, 2018). Honez gain, 0,5 litroko ontzien salmentatik lortzen dira enpresaren irabazi handienak, sarreren %58a litro erdiko ontzien salmentatik etorria izan zelarik 2017an.

(Iturria: ReasonWhy, 2018)

Produktuaren ontzikiari erreparaturaz, enpresak merkatuan aukera ikusirik iraunkortasunaren alde, bere **merkaturatze eta marketin jarduerak egokitzen hasi zen etorkizunari aurreratzeko**. Teta-brik moduko ontzikiaren inguruan beti adierazten du, ontzi hauek 100% birziklagarriak direla ingurumenarentzat, beren **ingurumenarekiko konpromisoa komunikatuz**.

Bezoya enpresaz gain, ikus dezakegu merkatu honetako liderra den marka, **Font Vella**, ekonomia zirkularra eta garapen iraunkorreko helburuekin (GIH) konprometitu dagoela. Beren ikuspegitik, **naturaren eta gizakion osasuna estuki lotuta dago**, eta bi hauek hobetzeko konprometituak daude kalitate handiko ura eskainiz, ingurumenean inpaktua ahalik eta gehien murriztuz. Gaur egun, enpresaren ontziki guztiak %100 birziklagarriak dira, hemendik %20a rPet plastiko birziklagarria izanik. *“Espacio Natural Protegido”* kanpainak, %20 hau %25era handitzea du helburu. Honez gain, kanpaina honek balio kate guztian eragina izan dezan lanean ari dira, Borja Lafuente Danone taldeko (FontVella Danone enpresa taldekoa izanik) jasagarritasunaren arduradunak aipatu bezala:

*“Somos conscientes de que esta nueva campaña tiene que dejar huella a lo largo de toda la cadena de valor de nuestro producto. Por eso, nos comprometemos con la economía circular, haciéndonos responsables del ciclo de vida de los envases”*

Delafuente, B. 2019 (Economía Digital, 2019)

Adibide guzti hauek kontuan izanik eta ur mineralaren sektorea aztertu dugularik, garbi geratzen zaigu **ontziak zer esan handia duela iraunkortasunaren alde egitean**, eta produktua aztertzerakoan, **kontuan izan beharreko faktorea dela produktua merkaturatzeko eta posizionatzerako**.



- 3.1.3. Marka:

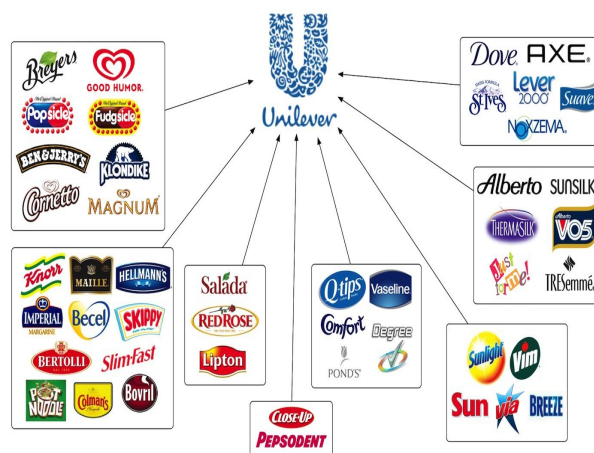
Jakitun gara sozietate baten marka bat aktibo garrantzitsuenetakoa dela. Babes juridikoa emateaz gain, lehiakideekinko desberdintzen ahalbidetzen du. Gaur egun, badirudi “eko” izena modan dagoela, edo gizartean oso ondo ikusia dagoela, batez ere kontsumo produktu ohikoetan. Enpresa guztiek lortu nahi dute **marka irudi sendo bat**, bezeroaren buruan balore eta enpreak desiratutako posizionamenduarekin bat etorriko direnak. **Marka irudi on batek gainera, konfiantza handia ematen die bezeroei** eta sektore batzuetan izugarritzko balioa dauka honek (batez ere erosketa prozesua zailagoa den haietan). “Branding” kontzeptua ere geroz eta aztertuagoa izan da eta ikusia da faktore diferentziala dela produktu bat aukeratzeko orduan.

Gaur egungo kontsumitzaileek geroz eta modu proaktiboagoan egiten dituzte beraien erosketa aukerak. Eta markek, ambizio handiagoko helburuak ezartzen dituzte garapen iraunkorreko helburuekin bat datozenak.

**UNILEVER kasua:** “Marka guztien atzetik dagoen filosofia korporatiboa”

IRUDIA 14: Unilever markak

Ingurumenarekin eta gizartearekin konpromisoa aztertzeko, **Unilever** enpresa taldeko markak izango ditugu kontuan. Unilever, sektore ezberdinetan jarduten duten marka asko biltzen dituen enpresa taldea da. Marka ezagunetako batzuk elikagaien sektorean jarduten duten *Knorr*, *Hellmann's*, *Frigo...* eta higiene/estetika sektoreko *Dove* eta *Axe* bezalakoak. Enpresa talde honek 400 marka inguru bereganatzen ditu, honen administrazioak eta posizionamenduak duen lana eta kostua kontuan hartuz.



(iturria: pinterest.com)

Nahiz eta enpresa taldea erraldoia den, bere webgunean argitaratu zuten moduan 2019an, beren **marka konprometituek eta helburu garbi bat dutenak gizartean eta ingurunean, abiadura azkarragoan hazi ziren besteekin alderatuz**. Honez gain, beren zuzendari orokorra den Alan Jope-k esan zuen moduan, etorkizunean Unilever enpresa taldeko marka guztiek izango dute helburu finko bat, azakarrago hazten dira eta (argitalpeneko linka bibliografian).

*“In 2018, our 28 Sustainable Living Brands – those taking action to support positive change for people and the planet – grew 69% faster than the rest of our business. That’s up from 46% in 2017. They also delivered 75% of our overall growth.”* Unilever, 2019.

Askotan aipatzen da enpresa handiek errekurtsu gehiago dituztela ekonomia zirkularra eta iraunkortasunaren alde egiteko, eta neurri batean egia da, baina kontuan hartuz Unilever bezalako talde handiek duten dimentsioa, **egokitzapen hauek astiroago gertatzen dira enpresa txikietan baino**. Enpresa talde honetako lantegiak 69 herrialde ezberdinetan daude, 155.000 langilerekin (2019 urteko datuei erreparatuz) 300 lantegi baino gehiagotan. Dimentsio honetan egokitzapenak egitea gehiago kostatzen da (kostu ekonomikoa eta denbora kostua) eta honengatik, enpresa talde handia izanagatik, bere konpromisoa goraiatzekoa da.

Konpromiso honen seinale da 2019an lortu zuena talde honek: erabilitako elektrizitate guztia 100% iturri berriztagarrietatik eratorria izatea. Hau, elektrizitatea hornitzen dioten konpainiekin lan egitean lortu zuen %38an eta gainontzekoa energia berdea lortzeko instalazioak ezarriz, eguzki-plaken ezarpena kasu 14 herrialdeetan. Horrela, **etorkizunerako ere ambizio handiko helburuak ezartzen ari da ahalik eta jasangarrien bihurtzeko eta merkatuan posizionatzeko**. Helburu hauen artean, karbono emisioak ezeztekoa 2030. urterako edo uraren erabilera erdira jaistea daude bere ekoizpen prozesuetan. Honez gain, taldeak duen apustu garbi bat plastikoen erabilera murriztea da, izan ere, gaur egun bere produktu askoren ontziak plastikoz osatuak daude (Dove, Skip...).

Hau guztia lortzeko, *“Plan Unilever para una vida sostenible”* plana dute eta bertan 2025. urterako plastiko guztiak birziklatuak, berrerabiliak edo konpostagarriak izan daitezen lanean ari dira (El Confidencial, 2019). Plan honetan biltzen dira gizartea eta ingurmena hobetzeko taldeak hartuko dituen konpromisoak, hiru ideia nagusi biltzen dituelarik:

1. Osasuna eta ongizatearen hobekuntza mila miloi pertsona baino gehiagorentzat.
2. Ingurumeneko inpaktuaren murrizketa erdiraino.
3. Miloika pertsonen bizi kalitatea hobetu.

## IRUDIA 15: Unilever-en iraunkortasun plana.

Tenemos tres objetivos importantes

The image displays three vertical panels, each representing a different sustainability goal. The first panel (blue) is titled 'MEJORA DE LA SALUD Y DEL BIENESTAR PARA MÁS DE MIL MILLONES DE PERSONAS' and lists 'Salud e higiene' and 'Mejora de la alimentación'. The second panel (green) is titled 'REDUCCIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL A LA MITAD' and lists 'Gases de efecto invernadero', 'Uso del agua', 'Residuos y envases', and 'Abastecimiento sostenible'. The third panel (pink) is titled 'MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA PARA MILLONES DE PERSONAS' and lists 'Imparcialidad en el lugar de trabajo', 'Oportunidades para las mujeres', and 'Empresa inclusiva'. Each panel includes a small icon, a paragraph of text, and a list of sub-goals with right-pointing arrows. At the bottom of each panel is the UN Sustainable Development Goals logo and the text 'Estamos poniendo en práctica los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas'.

MEJORA DE LA SALUD Y DEL BIENESTAR PARA MÁS DE MIL MILLONES DE PERSONAS

Para el año 2020, ayudaremos a más de mil millones de personas a tomar medidas para mejorar su salud y bienestar.

Salud e higiene >  
Mejora de la alimentación >

Estamos poniendo en práctica los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

REDUCCIÓN DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL A LA MITAD

Para el año 2030, nuestro objetivo es reducir a la mitad el impacto medioambiental de la fabricación y del uso de nuestros productos al mismo tiempo que hacemos crecer nuestra compañía.\*

Gases de efecto invernadero >  
Uso del agua >  
Residuos y envases >  
Abastecimiento sostenible >

Estamos poniendo en práctica los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA PARA MILLONES DE PERSONAS

Para el año 2020, mejoraremos la calidad de vida de millones de personas a medida que hacemos crecer nuestra compañía.

Imparcialidad en el lugar de trabajo >  
Oportunidades para las mujeres >  
Empresa inclusiva >

Estamos poniendo en práctica los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

(Iturria: Unilever, 2019)

Taldeak marka irudi sendoa lortu nahi du, bezeroak iraunkortasuna bultzatzen duen enpresa talde moduan ikusi ahal izateko. Honek, bere aterkiaren azpian dauden marka guztien onurara eramango du, konfiantza sortuz kontsumitzaileen artean.

Hau guztia ikusirik, esan dezakegu **Unilever erreferentzia bat bilakatzen ari dela gauzak egiteko modua aldatuz**; gizartearen onurak bilatzen ditu errentagarritasun ekonomikoaz gain. Erakundearen markaren azpian, ikusi ditugun hainbat marka daude, sektore ezberdin askotan merkatu kuota dutenak. Lehen aipatu dugun bezala, askotan esaten da errekurtsio faltagatik edo beste arrazoiengatik, enpresa txikiek alde batera utzi dezaketela jasangarritasunaren bilaketa, baina Unilever-ek bere marka guztiak egokitzatu baditzake jasangarri moduan posizionatzeko, **enpresa txikiek ere aldaketa txikien bidez lortzea posible dela uste dut, lehentasuna ematen bazaio**. Honez gain, “posizionamendu berde” honen onurak eta etorkizun oparoa ikusita proiektuaren testuingurunean (datuei erreparaturaz), **etorkizuneko eszenatoki jasangarrira egokitzen ez dakiten markak, ibilbide laburragoa izango dutela uste dut**. Lehen aipatu bezala, iraunkortasunaz geroz eta kontzientziatugoak gauden gizarte batean, konfiantza gehiago lortu dezakete (argudio arrazional nahiz emozionalengatik), baina hau marketin mixeko beste aldagaia den komunikazioan sakonago aztertuko dugu.

### 3.2. PREZIOA

Produktua aztertu ondoren, prezioa aztertzeari ekingo diogu. Prezioa, produktu edo zerbitzu baten truke kobratutako diru kopurua da, enpresaren ikuspegitik. Kontsumitzaileen ikuspegitik ordea, prezioa diru kantitateaz gain produktu edo zerbitzu hori erosteko egin beharreko sakrifizio guztiek osatuko dute, monetarioek eta ez monetarioek (denbora, esfortzu fisikoa, psikologikoa...). Beraz, esan dezakegu enpresaren ikuspegitik merkatura eskaintza bat bideratzean (balioa ematean) merkatutik bueltan balioa jasotzeko bide ohikoena dela (Kerin R., Berkowitz E., Hartley S. eta Rudelius W., 2004).

Prezioa marketin aldagai gisa ikustean ezaugarri ugariarekin aurkitzen gara: prezioa aldagai kontrolagarria da enpresarentzat, sarrerak eragiten dituen aldagai bakarra, malgua eta lehiatzeko tresna garrantzitsua da. Ezaugarri hauekin, esan daiteke egokitzen erraza dela, baina marketin ikuspegitik aztertuz, sarritan ez zaio prezioari beste aldagaiei ematen zaien garrantzia ematen. Sarri aurkitzen diren akatsak **prezioak kostuetara egokitzea, inguruneari ez moldatzea, prezioak beste aldagaiekin duen loturaz ahaztu** edo **segmentu ezberdinek prezioarekiko duten sentikortasunari arretarik ez jartzea** dira.

Gure gaiarekin lotura eginaz, baliteke gure gizartean ingurumenarekiko arduratsuak diren “produktu berde” hauek prezio altuagoan saltzen direlaren susmoa izatea. Hau askotan ikusi dezakegu elikagaien sektorean, jatorri ekologikoko elikagaiak prezio altuagoan salduz gainontzekoak baino. Hala ere, produktu berdeak aipatzean ez gara ekologikoetara bakarrik mugatzen, izan ere, produktu berde definizioa honako hau dela esango genuke:

*“Gizartean eta ingurumenean inpaktu positiboa duten produktuak dira, trukeko agente guztiak irabazten ateratzen direlarik.” (MAG, 2019)*

Bezero eta prezioaren arteko erlazioan esan dezakegu eskaria agian prest egongo dela gainprezio bat ordaintzera jakinik egiten ari den erosketa aukera onuragarria dela bai enpresaren hornitzaileentzat, enpresarentzat, berarentzat eta azken finean bere balioekin bat datorrela. Askotan esan dugu, **kontsumorako erabiliak diren produktuak erosteko, alderdi emozionalak garrantzi handia duela**, eta produktu berde baten alde egitean sortu daitezkeen onura emozionalek ere eragin dezakete gainprezio hau ordaintzea (kalitateaz gain).

IBM erakundeak 2020an eginiko ikerketa batean baieztatu zen **gaur egun bere ingurunearekiko kontzientzia garatua duen kontsumitzailea prest dagoela gehiago ordaintzeko marka berdeengatik, batez ere markaren balio hauek bere balio pertsonalekin bat badatoz**. Ikerketa hau, *National Retail Federation* erakundearekin elkarlanean egin zen: bertan 19.000 kontsumitzaile ingururi egindako galdeketa biltzen ziren, 28 herrialde ezberdinetakoak (Espainia barne). Kontsumitzaileak demografikoki eta adin ezberdinekoak ziren, gazteenak eta “baby boom” garaikoak laginean barneratuz (18-72 urte bitartekoak) prezioa eta komenigarria izatea bezalako faktoreen ginetik agertu zen markaren balioen garrantzia. Ikerketa honekin ondorioztatu zen kontsumitzaileen bi herenak

marka bat erosteari utziko liokeela konfiantza galdu ezker. Bataz beste, **kontsumitzaileen artean markaren balioak kontuan hartzen dituen %70ak bere erosketetan %35 gehiago ordaintzen du aukera jasangarriengandik** (produktu birziklatu edo ekologikoak).

Bestetik, Accenture enpresak eginiko inkesta batek Ipar Amerika, Asia eta Europako 11 herrialde ezberdinetan baieztatu zuen (6000 kontsumitzaile laginean) kontsumitzaileek batez ere kalitateari eta prezioari begiratzeaz gain, %83ak sinisten duela ingurumena zaintzen duten produktuak beharrezkoak direla merkatuan (birziklagarriak edo berrerabilgarriak direnak). Lagineko bi herenak, hau da, **%72ak baieztatu zuen bere erosketa ohituretan “eko” produktuen alde egiten duela**. Honez gain, %81ak esan zuen beren kontsumo ohitura “berdeago” hau handitu egin zela azken bost urteetan zehar (Accenture, 2019).

Ikerketa hauekin ikus dezakegu produktu berdeen aldeko tendentzia hau kontsumo ohituretan eragiten ari dela. Batetik, eskaria handiagoa izaten ari da eta bestetik, gainprezio bat ordaintzeko prest daude kontsumitzaile batzuk bere balio jasangarriekin bat datozen produktu eta markengatik.

Hala ere, badakigu prezioaren finkapenean faktore askok hartzen dutela parte; enpresak errentagarria izan behar du jardueran, lehiakideekin lehiatu behar du, mozkinak ere bilatu behar ditu, prezioak ere marketin helburuak izan behar ditu atzetik eta beste hainbat. **Prezioa aldagai moduan aztertzeko bi motatako faktoreak bereiziko** ditugu, enpresaren baretik datozenak eta kanpotik datozenak. Iraunkortasunaren bilaketak faktore hauetan izan dezaken papera ere aztertuko dugu, gaiarekin lotura eginez.

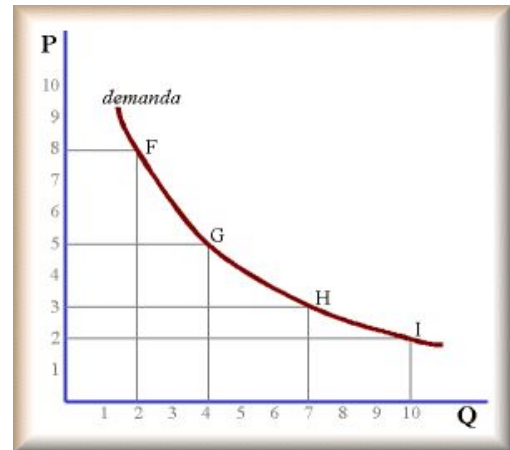
#### Enpresaren barne faktoreak prezioa zehazterakoan:

- Marketin helburuak: **Enpresa munduan bizirauteko jakina da errentagarria izan behar dela, eta marketin jarduera guztiek helburu hau barneratu behar dutela**, bezeroa asebetez, noski. Helburu hauek zehatzak izan daitezke, bai merkatu kuota bat lortzea edo kalitean liderrak bezela ezartzea merkatuan, eta hauek prezioan eragin zuzena izango dute. Jasangarritasuna bilatzen duen enpresak beraz, beste guztien moduan, ondo finkatu behar du helburu publikoa eta prezioa helburuak betetzera bideratu behar du (balioa eman eta jasoz).
- Marketin Mix-eko estrategia: **Prezioen erabakiek produktuaren posizionamenduarekin koordinatuta egon behar dute**. Koordinatuak ez doazen kasuan, kontraesankorra bihurtu daiteke. Elikagaien ekologikoen adibiearekin jarraituz, normalean **prezioa baldintzatua** dago, nagusiki kalitatearen bidez desberdintzea bilatzen da eta (ez helburu gisa kostuak jaistea ezarritz).
- Kostuak: Kostuak dudarik gabe garrantzi handia dute, **baina batzuetan kostuez gaindiko ikuspegia izan behar da bezeroa zenbat ordaintzeko prest egongo den jakin ahal izateko**. Ez da itsutu behar kostuekin, baizik eta lehen aipatu bezala, bezeroak nahi duenarekin alineatu behar dira eskaintza on bat posible egiteko.

## Enpresaren kanpo faktoreak prezioa zehazterakoan:

### IRUDIA 16: Prezio sentikortasuna

- Merkatuaren eskaria: Hemen azpimarratu beharreko faktorea eskari-prezio erlazioa izango litzateke. Sektore bakoitzean ezberdina izan daiteke eskariaren elastikotasuna. Kontsumitzaileek, ondasun edo zerbitzu bat erosterako orduan prezioari garrantzi handiagoa edo txikiagoa eman diezaiokete, **prezioaren igoerekiko sentikortasuna** aldatuz. Kontuan izan beharreko faktorea da merkatua ikertzerako orduan, izan ere, prezioaren gehiegizko igoera batek bezero ugari galdu ditzake kurba oso elastikoa denean



(iturria: Eumed, d.g.)

- Merkatuaren izaera: Izaerak ere garrantzi handia du, batez ere sektorean sartu nahi bada edo bertan lehiatzen bada. Konkurrentziak, merkatu izaera (monopolio, oligopolioa...) eta horrelako faktoreak kontuan izan beharko dira prezioa zehazterakoan.

Adibideekin hasteko, iraunkortasuna bultzatzen duten enpresako produktuen prezioa aztertuko dugu eta nola lehiatzen duten lehiakideekin. Hasteko, arropagintza sektorean izugarri hazten ari den enpresa aztertuko dugu, bere jantzien kotoiak zein material guztiak jasangarriak direlarik.

- 3.2.1 **ECOALF kasua:** *“Plastikotik etorritako jantziak edozein preziotara”*

ECOALF arropagintza sektorean berritzailea izan zen enpresa da, bera 2009. urtean sortua izan zelarik. Hasiera hasieratik kontzientzia garatua zuen naturako errekurtsu mugatuen gehiegizko erabileraz eta helburua material birziklatuekin osaturiko lehen jantziak egitea izan zen. Hala dio Javier Goieneche-k, enpresa honen sortzaileak. Arropa birziklatutako materialekin eginak dauden arren, horrek ez du esan nahi kalitateari uko egin behar zaionik. Material hauekin kalitate handiko jantziak ekoizteko gai da enpresa, eta ez du prezio baxuetara mugatzen bere lehiakortasuna (guztiz alderantziz). Marka honen arrakastaren beste arrazoi garrantzitsu bat, marka irudi sendo bat (branding) sortzearen kontzeptua oso ondo ulertu dutela da:

*“Queríamos ser capaces de crear una nueva generación de productos reciclados con la misma calidad y mismo diseño que los mejores no reciclados. Es una forma*

*de demostrar que no hay que seguir cavando cada vez más profundo para sacar petróleo sino transformar lo que llaman basura en materia prima”*

Goieneche, J. (Ballesteros, A. 2019)

Sortzaileak baieztatu moduan, **gizakiak sortutako zaborra lehengai erabilgarriak bilakatzean jarduten dute, ekonomia zirkularreko balioekin bat datorrelarik**. Horrela, zaborra lehengai bihurtzeko atzeranzko balio katea (testuinguruan ikusi duguna) oso ondo kontrolatua du, kalitate handiko materialak lortzeko naturatik ezer atera beharrik gabe. Honetarako, teknologia berritzaileekin egiten dute lan eta beraien fakturazioko %25a I+D berrikuntzan inbertsioak egitera bideratzen da. Zaborrari dagokionez, plastikoaz gain, algodoia, lana, nylonezko sareak eta kafe hondakinak erabiltzen dituzte lehengaiak lortzeko eta lehengai berri hauekin ekoizpen prozesuari hasiera emateko.

Enpresaren sorrera aurretik, merkatuan erabiltzen ziren arropen soilik %17a birziklatzen zela ikusi zuten, eta kanpo faktoreko aukera hau ikusirik, **arropa iraunkorra ekoiztera salto egin zuten, hau edozein preziotara egin behar bazen ere**. Arropa sortzeko, sortzaileak dioten bezala, ezin dute edozein azokara joan eta ehuna erosi, zailagoa da prozesua.

*“Los tejidos tienen que ser desarrollados por nosotros, yo no puedo ir a una feria a comprar tejido”* Goieneche J. (Ballesteros, A. 2019)

Honek egiten du **ekoizpen prozesuak luzeagoak izatea eta guztiak markaren erantzukizunaren azpian gertatzen direnez, kostuak ere enpresak jasaten ditu**. Horregatik saltzen dira prezio altuan arropak, ezinezkoa baita prezio baxuetara lehiatzea ekoizpen prozesu luze horiekin (zaborra lehengai bihurtu eta lehengaiak kontsumoko produktu bilakatu arte irauten du ekoizpen prozesuak). Ingurumena eta gizartearekiko ardura horrekin lan egiteak prozesua zailtzen duen arren, prezioa aitzakia ez izatea nahi zuten bezeroei kontsumitzeko aukera jasagarriak eskaintzeko, eta neurri batean lortu dute, 2017. urtean 4 miloi euro fakturatu zituelarik enpresak. Adibideak jartzeko, oinetako pare batek 80-100 euro inguru balio dute, eta beroki bat 200 eurotatik 450 eurotara joan daiteke prezioari dagokionez.

ECOALF enpresaren konpromisoa geroz eta hurrunago doa, produktuaz gain, itsasoko hondakinak jasotzeko ekintzak bideratuz, bere fundazio propioarekin lan eginez eta abar. Gainera, ez du soilik markak berak esaten iraunkortasunaren alde egiten dutela, baizik eta sari ugari jaso ditu hau baieztatzen dutenak; hauen artean *“B Corp Zertifikazioa”* eta *“urrezko domina”* Gurutze gorriaren partetik. Bere inizatibean artean, Espainian eginkoez gain, Tailandiako ingurumena hobetzeko bertako erakundeekin lan egiten dute.

*“Allí tienen un descontrol enorme con la basura, sólo reciclan el 3% de los desechos. Hay que crear un ecosistema de economía circular. Por todo esto Ecoalf tiene mucha credibilidad. Es una firma donde hay una trazabilidad total en lo que hacemos”.*

Goieneche, J. (Ballesteros, A. 2019)

Beraz, marka honek egiten duena ekonomia zirkularraren alde, adibide garbia da lan honekin erakutsi nahi dudana ikuspegi transmititzeko. Gainera, **marketinari begiratuz, mixeko aldagai guztiak bere balio eta posizionamenduari bat datoz, baita orain aztertzen ari garen prezioa ere.**

IRUDIA 17: Arropa marken posizionamendu mapa.



Prezioa aztertuz, lehen aipatu dugun moduan kalitate handiko jantzi jasangarria ekoiztea du helburu ECOALF-ek, kostu handien ardura hartu behar bada ere. Kalitate handia izate honek eta ekoizpen prozesuen luzera ikusita, jantzien prezioak altuak dira lehiakide batzuekin alderatuz. Honengatik, **esango genuke beren balioek behartuta**, desberdintzera lehiatzen duela lehiakideekin.

(Iturria: Slideshare.net; ECOALF logoa nik barneratuta)

Desberdintzeko gako nagusia iraunkortasunak ematen dio, horrela, **adibide garbia bilakatzen da nola ekonomia zirkularra bultzatzeak bezeroei balio diferentzialeko produktuak eskaintzea ahalbidetzen dion**. Posizionamendu mapa honetan, moda estandarren alde egiten duela esango genuke diseinuei dagokionez, eta prezioei erreparatuz orokorrean badira ECOALF baino marka garestiagoagoak “premium” sektorean. Horregatik, bere webguneko prezio estrategiei erreparatuz, ikus dezakegu ez duela prezioak biribeltzearen estrategia erabiltzen eta prezio bakoitiak erabiltzen ditu. Ondorengo irudian ikus dezakegu, nola bere jantzien prezioak prezio bakoitiak dituzten (139,90€ adibidez).

IRUDIA 18: ECOALF markaren webgunea.





CHAQUETA DE PUNTO 'ASCOT'

XS S M L XL XXL  
139,90 €

CHAQUETA DE PUNTO 'ASCOT'

XS S M L XL XXL  
139,90 €

SUDADERA 'BECAUSE'

XS S M L XL XXL  
89,90 €

SUDADERA 'BECAUSE'

XS S M L XL XXL  
89,90 €

(Iturria: Ecoalf.com)

Prezio politika honen arrazoi zehatza ez dut aurkitu nire bilaketetan, baina informazio iturri desberdinak ikusiz, enpresaren xede publikoa aztertuz, logika izan dezake estrategia honek. **Bere biztanleria objetiboa, batez ere ingurumenarekiko kontzientzia garatua dutenak eta maila ekonomiko erdi-altuko jendea bilatzen dute, erosketa botere adierazgarria dutenak.** Segmentu honetan, publikoa nahiko gaztea da, nagusiki 25-45 urteko biztanleria barneratzen duena. Beren helburu garrantzitsu bat gazteengan duten inpaktua handitzea da, izan ere, hauek izango dira oraingoez gain, etorkizuneko kontsumitzaileak. Beraz, biztanleria gaztearen kontsumo ohituretan eragitea da helburuetako bat markaren partetik, *“because there is not planet B”* bezalako lemekin.

Horretarako, nire hipotesia da markak prezioa ahal den neurrian **psikologikoki “eskuragarria”** dela erakutsi nahi duela da, ahalik eta inpaktu handien egiteko publiko gaztearen aurrean. Katalogoan ere ikusi daiteke modelo nahiko gazteak ageri direla, publikoarekin konektatu ahal izateko izan daiteke (identifikatuak sentitu daitezzen). Gainera, “Eko” hitza ez du moda bat bezala ikusten sortzaile eta gaur egungo markaren presidente den Javier Goieneche-k.

*“Lo ECO no es una moda, ¡Y si seguimos pensando así acabaremos con nuestro planeta. Lo que hagamos en los próximos 10 años será fundamental para el futuro de las nuevas generaciones. Si alguien piensa que podemos seguir vertiendo 16 toneladas de basura por minuto en el océano sin que tenga consecuencias tiene un problema”*

Goieneche, J. (Rodríguez, O. 2018)

Arrazoi hauengatik nire ondorioa da **ez duela “eko” honekin moda bat egin nahi** eta horregatik ahal den neurrian errazago egin nahi diela kontsumitzaileei alternatiba iraunkorrak erostea. Honez gain, **prezioekin beharpenik ez dute egiten** urtaro eta egun berezietan, kontsumismoa ez bultzatzeko batez ere. Honen adibide dira Black Friday egunean ez duela beharpenik egiten edo sektorean ohikoa den urtaroretan, urtaro

guztietarako balizkoak diren diseinuak ekoitziz (udan, gabonak ondoren...). **Prezioa markaren balioekin bat datorrelaren adibidea da, kontsumismoa ekidinez, ekonomia zirkularra sustatuz eta gizartean orokorrean, inpaktu positiboa eragitea ahalbidetzen duena.**

- **3.2.2. CIRCOS enpresa** (VIGGA markarekin lanean): *“Arropa alokatu erosi beharrean”*

Sektore berdinean jarraituz, arropagintza sektorean jarduten duen beste enpresa bat aztertuko dugu. ECOALF enpresarekin alderatuta jarduera ezberdina egiten du, baina beste modu bat da ekonomia zirkularraren baloreekin bat lan egiteko. Circoos enpresa holandarra da, Amsterdam herrian kokazten dena. “Vigga” marka orain “Circos” webgunean saltzen da, izatez Vigga marka jatorriz Danimarkarra delarik. **Bere jarduera haurren eta haurdun dauden emakumenen arroparen berrerabileran zentratzen da, behin Vigga-k arropa organikoa eta berrerabilgarria ekoitzi ostean salmenta eredu berritzaile baten bidez salduz.** Arropa eroste prozesuan, beharrezkoa da enpresaren webgunean izena ematea eta hilean “*bundle*” jakin bat aukeratuz eta honen kuota ordainduz, enpresa arduratzen da 15-20 arropa unitateko saski bat bidaltzeaz. Saskiko arropa 100% organikoa da, enpresakoa den Vigga markakoak, ondoko irudian ikus dezakezuen moduan “*bundle*” ezberdinetan banatuta. Hala ere, CIRCOSek Adidas eta Patagonia bezalako markekin ere lan egiten du, balioak partekatzen dituztelarik.

### IRUDIA 19: CIRCOS “Bundle” aukeraketa

**CHOOSE YOUR CIRCOS BUNDLE**

SELECT AND SCROLL DOWN

SMALL	MEDIUM	LARGE
<p style="text-align: center;"><b>€36.60/mo</b></p> <p style="text-align: center;">€434.00 Store value</p> <p style="text-align: center;">This 12-item bundle covers 40% of your baby's wardrobe-essentials. All items in this bundle are GOTS certified, 100% organic from our home-brand VIGGA™.</p> <p style="text-align: center;"><a href="#">Select</a></p>	<p style="text-align: center;"><b>€55.20/mo</b></p> <p style="text-align: center;">€657.32 Store value</p> <p style="text-align: center;">This 18-item bundle covers 70% of your baby's wardrobe-essentials. All items in this bundle are GOTS certified, 100% organic from our home-brand VIGGA™. Free home and return shipping included.</p> <p style="text-align: center;"><a href="#">Select</a></p>	<p style="text-align: center;"><b>€68.20/mo</b></p> <p style="text-align: center;">€806.32 Store value</p> <p style="text-align: center;">This 24-item bundle covers 100% of your baby's wardrobe-essentials. All items in this bundle are GOTS certified, 100% organic from our home-brand VIGGA™. Free home and return shipping included.</p> <p style="text-align: center;"><a href="#">Select</a></p>

(Iturria: Circos.co)

Honekin, bi arazo nabarmeni soluzioa ematea lortzen dute; Batetik, **haurrak azkar hazten direla jakinik arropa erosi eta berehala txikia geratzea ekiditen du arropa**

**berrerabiliaren errotazio handiarekin.** Bestetik, **haurren arropa badakigu sarritan oso garestia izaten dela erosteko eta eskainitako prezioak oso lehiakorrak dira.** Hori bai, arropa erabili ostean, eroslea konprometitu geratzen da arropa egoera ahalik eta optimoenean itzultzeraz, gero enpresara itzuli eta garbiketa ekologiko sakon eta kalitate proben ondoren beste haur batek berrerabili dezan. Arropa unitate bakoitza, birziklatua izan aurretik bataz beste bost familia ezberdinetara bidaltzen da.

Idea bat egite aldera, 3000 litro ur inguru behar dira haurarentzat pijama bat sortzeko (pertsonek batek hilabete batean kontsumitu dezakeenaren baliokidea) eta ekoizpen prozesuan karbono dioxidoaren 7 kg inguru emititzen dira (auto bat 55km ibiltzearen baliokidea). Jantzi hauek berrerabilia izaten direnean bost familia ezberdinen partetik, uraren kontsumo eta CO2 emisioak %80 murrizten dira. Vigga markaren sorpenetik, ekonomia zirkular honen parte egin ditu 100.000 arropa pieza, 7,5 milioi litro ur aurreztuz eta 7 toneladatan murriztuz CO2 emisioak (Circos.co, d.g.).

Beraz, esan dezakegu negozio eredu honek beste ikuspegi bat ematen digula arropagintza sektorean ekonomia zirkularraren sustapenari buruz. **Ez da beti beharrezkoa materialak lehengai bihurtzea eta ekoizpen prozesua hasieratik hasia honek dakarren kostuarekin** (ECOALFen kasuan bezala), baizik eta berrerabiltzea ere iraunkortasunaren zati garrantzitsua da. Prezioari begiratu gainera, **prezio baxuetan lehiatzeko aukera ematen du eredu honek** (prezioak asko jaitsiz), eskuragarria eginez biztanleriarentzat. Ikus ditzakegu alternatibak badirela arropa iraunkorra prezio baxuan erosteko, eta **ez dagoela erlazionatu beharrik ingurumenarekiko jasangarria den arropa prezio altuekin.**

*“Askotan arropa iraunkorrena berrerabilia izan dena da.”* Circos, d.g.

#### IRUDIA 20: CIRCOS eta Vigga logoak



(Argazkien iturria: Circos, d.g.)

Enpresa hau beraz, ekonomia zirkularrean aritzeko adibide garbi bat da, eta lanean aritzen den arropa marka ez da edozein; esan beharra dago **Vigga markak Circos enpresaren**

**balioak partekatzen dituela eta misio berdinatik egiten dutela lan: sektorea jasangarriago bihurtzeko.** Honengatik, Vigga markak sari asko lortu izan ditu, horien artean *Danish Design Awards for Outstanding Service* 2017an, eta *Sustainia Award for best fashion solution* 2015an. Sozialki jasangarri ere zertifikatua dago *Global Organic Textile Standard (GOTS)* eta *Nordic Swan* etiketa ekologikoen bitartez.

Negozio eredu hau, edozein enpresa txikik edo arropa dendak erabili dezake, iada umeen arropak saltzen dituenak edo eredia pixka bat aldatuz, arropa saltzen dutenek orokorrean. Sektore honetan **gehiegizko kontsumoa asko bultzatu du moda azkarraren ereduak**, non dendetan dauden arropa unitateen errotazioa oso azkarra izateak erosteko “beharra” sortzen zuen, hurrengoan dendara joan eta egongo ez zenaren beldurraz (ZARA markaren kasua den bezala). CIRCOS enpresaren eredu honek ere errotazio hau bultzatuko luke, baina etxetik jantzi berdinak berrerabiliak izanez, ekoizpen prozesuetan egindako errekurtsioen erabilera murriztuz.

Hau aipatuta ez naiz moda azkarraren eredia kritikatzeko ari, izan ere enpresa ikuspegitik estrategia honek ahalbidetu du enpresa eta marka askoren arrakasta (INDITEX kasua) azken hamarkadetan. **Azaldu nahi dudana moda azkarraren eredian sortutako ekoizpena neurri handiagoan egiten dela** (honek dakarren errekurtsio erabilera kontuan izanik) eta honek sortzen dituen hondakinak ez badira birziklatuak izaten (edo gestionatuak) bere osotasunean, **eredu honek epe luzeko ingurumeneko iraunkortasuna ez duela bermatzen iruditzen zait** (kontuan izanik ehunaren sektorea munduan gehien kutsatzen duenetakoa dela).

Gainera, badirudi negozio eredu hau garapenean dagoela, azken urteetan hainbat enpresa berri sortu direlarik “moda geldoa” edo arropa alokatze ereduak direnak. “*ECODICTA*” eta “*Le Tote*” marken eredia horrelakoa da, emakumeek horrela beren armairua berritu dezakete hileroko “*bundle*” hauen bidez hileroko kuota baten truke. Arropa berriak izatea ahalbidetzen du, prezio txikiago bat ordainduz trukean.

ECOALF eta CIRCOS, sektorean ekonomia zirkularra bultzatzen, prezio ezberdinekin:

Prezioa aztertzerakoan ikusi dugu: *sektore berdina, ekonomia zirkularra bultzatzen duten bi enpresa, prezio eta kostu desberdinak. Nolatan gertatzen da hau?*

Erraza da ikusten prezioaren diferentzia honen jatorria: ECOALF enpresak, zirkulu handiagoan biratzen du CIRCOS-ek baino, eta zirkulu handiagoak kostu handiagoa dakar. Lan honetako bigarren grafikoan ikus dezakegunez, atzeranzko balio katea ECOALFek kontrolatzen du, baina CIRCOS-ek ez. Beste hitz batzuetan esanda, CIRCOSek bigarren eskuko arropa ere saltzen du bere “*bundle*”-etan, ECOALFek aldiz, ez.

GRAFIKOA 3: ECOALF enpresaren zirkulua



(Iturria: Nik eginda)

GRAFIKOA 4: CIRCOS enpresaren zirkulua



(Iturria: Nik eginda)

Goiko marrazkietan ikus ditzakegu bi enpresen zirkuluaren tamainak, zirkulu berdeetan adierazirik. **Zirkulu txikiagoak, kostu txikiagoak dakartzanez, prezio merkeagoan eskaintzeko gai da enpresa**, eta handiagoa den heinean, prezioa igoera gertatzen da normalean. Circos-ek aurreranzko eta atzeranzko balio katea beste enpresa batzuen esku uzten du. Lan honetako 1. taularekin lotura eginez, **CIRCOS enpresak bigarren balio eredia erabiltzen duela esan genezake bere jardueran** (Denbora luzeagoa prozesu batean) eta **ECOALF enpresak laugarrena** (Lehengai puruak erabiliz).

### 3.3. KOMUNIKAZIOA

Komunikazioa gaur egun izugarrizko tresna da erakunde baten ardura soziala modu transparente batean azaldua izan dadin. **Iraunkortasunerako neurriak eta jarduerak bultzatzen badira sozietatearen barnean, garrantzi handikoa da hauei kanpora oihartzuna ematea.** Iraunkortasuna bilatzen duten helburuek teknikoak izan behar dute, nolabait sinesgarriak izan daitezen bai enpresa barneko langile edo zuzendarientzat eta baita kanpoko interes taldeen aurrean (inbertsoreak, langile potentzialak, bezero potentzialak, gaur egungo bezeroak...), ingelesez “*stakeholders*” deituak. Horregatik diogu, enpresaren konpromiso hau komunikatzea ezinbestekoa dela bai enpresa barnean eta baita kanpora ere, sozietatearen mugak gaindituz, jasagarria izate honen abaintailak aprobetxatu ahal izateko.

Alde horretatik, hartutako konpromiso hauen komunikazioa modu estrategikoan gauzatzea ezinbestekoa da, honetarako beharrezkoak diren kanal optimoak ezarriz. Ardura soziala barneratzen duten enpresek paper garrantzitsua jokatzen dute beren emaitzak komunikatzerako orduan: lortutako helburuak komunikatu, lortu ez direnak, zer nolako inpaktua eragin duten gizartean nahiz ingurumenean, non hobetu daitekeen... **guztia modu transparentean komunikatu behar da, sinesgarriagoa izan dadin ardura** hau.

Gaur egun, iada ez da moda posible bategatik egiten iraunkortasunaren aldeko apustua. Orain dela urte batzuk agian hori pentxatzea zegokeen, baina gaur egungoa errealitate bat da. Enpresen jarduerak inpaktu jakin bat dute bai sozietatean eta baita ingurumenean ere, eta hau zaindu egin behar da. Horregatik, enpresek helburu ekonomikoez gain iraunkortasunaren balioak errespetatzen dituzten negozio ereduak barneratzea politiketan ezinbestekoa da. **Gaur egungo mundua globalizatua da, eta honen abantaila edo desabantaila** (begiratzen duzun aldearen arabera) **erraz azaleratzen direla da jarduera enpresarial ez etikoak**, justuak ez direnak askoren ustetan eta arduratsuak ez diren guztiak. Honek guztiak ardura sozial hau ezinbesteko tokian jartzen du.

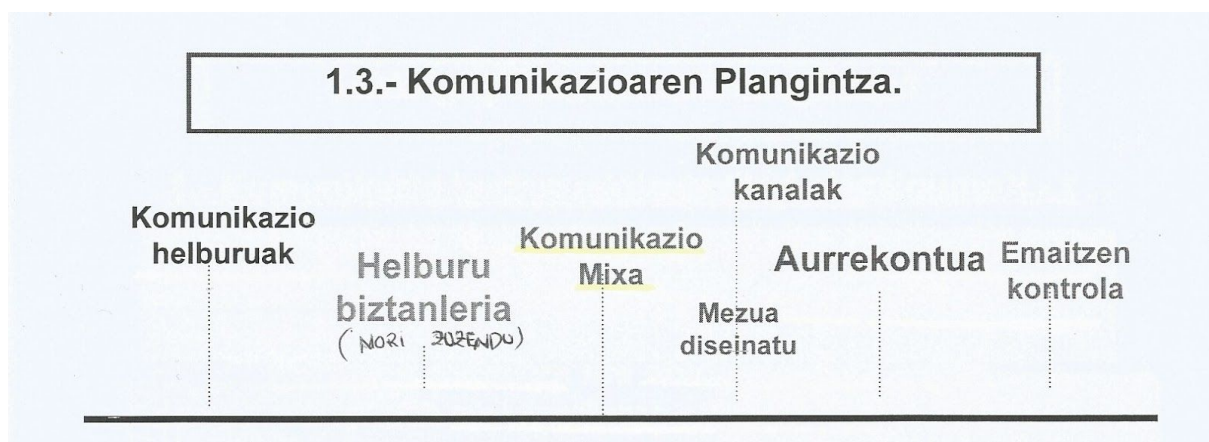
Laburtu dezakegu hau guztia, esanez **bezero berriek geroz eta informazio gehiago lortu nahi dutela produktu bat kontsumitzerako orduan, bai produktuari buruz, bai markari buruz, erakundeari buruz eta batzuetan baita enpresa hau zuzentzen dutenen inguruan ere**; eta enpresak hau erakutsi behar du, **komunikatuz modu transparente batean**. Bezeroak geroz eta gehiago exijitzen dute, eta egokitzen ez diren enpresak atzean geratzen dira. Azpimarratzekoa da ere, kontsumitzaileak, iada ez direla kontsumitzaile pasibo, baizik eta erantzuna modu aktiboan ematen dute (iritzien bidez, sare sozialetan duten bozgorailu handia erabiliz...) eta enpresek eskari honen aurrean erantzun erreal bat eman behar dute gaur egun.

Aspektu honek asko eragiten du enpresaren prestigioan ere, bezero zaharrak geratzea eta berriak etortzeari estuki lotuta dagoena. “*Instituto de Reputación*” erakundearen ikerkuntza batek (kontsultora liderra dena munduan prestigio korporatiboari dagokionez) dioenez,

tendentzia hau hazten doa. Komunikazioan, marketinean eta erlazio publikoetan liderrak diren 313 enpresen esanetan, 60%-ak uste du beren prestigioak inpaktu adierazgarria duela finantzetan, bezeroak geratzean eta salmentetan (AEDCR, 2014). Honez gain, %52ak aurreko urteekin alderatuta beraien enpresetan geroz eta garrantzi gehiago zuela prestigioak baieztatu zuen. **Honengatik du garrantzia komunikazio estrategia bat ondo garatua izateak, zer, nola eta nori komunikatu jakin behar da mezurekin.**

Beraz, komunikazioan sakontzeko lehenengo estrategia baten urratsak aztertuko ditugu, graduako 3. mailako Marketin aurreratua ikasgaiaren ikusitako edukiak erabiliz. Honez gain, marketin mixeko beste aldagaietan bezala enpresen kasuak aztertuko ditugu, nola aplikatzen duten iraunkortasuna ikusiz beren komunikazio plangintzetan.

### IRUDIA 21: Komunikazio Plangintza



(Iturria: Marketin aurreratua 3. mailako ikasmaterialetik).

1. Komunikazio helburuak finkatu: Komunikazioaren azken xedea bezero potentzialen eskaera bultzatzea eta uneko bezeroen leialtasuna lortzea da. Azken hauek mantentzea, oraindik bezero ez direnak ahal den neurrian erakartzea eta produktuaren erabilera areagotzea. Helburu hauek **SMART** ingelesezko siglak adierazten dituzten ezaugarriak jarraitu beharko dituzte:
  - **Espezifikoak** (*Specific*)
  - **Neurgarriak** (*Measurable*)
  - **Lorgarria** (*Achievable*)
  - **Errealista** (*Realistic*)
  - **Denboran neurgarria** (*Time-bound*)

Fase honetan ere garrantzitsua da helburu hauek lortzeko komunikazio tresna ezberdinak aukeratzea. Horien artean, Merchandisinga, salmenta sustapena, harreman publikoak, marketin zuzena, salmenta indarra eta publizitatea dira aukeratuenak. Gure helburuaren

arabera zehaztu beharko da ze tresna erabiliko dugun; berehalako salmentak nahi baditugu, agian Merchandisinga erabiliko dugu, edo enpresaren irudia hobetu nahi bada agian harreman publikoak aukeratuko dira (hau 3. puntuan zehatzago aztertuko dugu).

2. Helburu biztanleriaren zehaztapena: Helburu biztanleria edo xede publikoa (target group), kontsumitzaile potentzialen multzoa da, baina preskribatzaileak (opinion leaders), erosleak, banatzaileak, iritzi publikoak, enpresako barne publikoa etab. izan daitezke. Zehaztapen honek garrantzi handia izango du hurrengo pausoen mezua diseinatzerako orduan ondoko galderei erantzuteko:

- Zer esango dugu?
- Nola esango dugu?
- Noiz esango da?
- Non esango dugu?
- Nork esango du?

Beraz, helburua gure helburu biztanleria finkatzea da, bezeroa sakonki ezagutzeko, geroago berarekin ditugun epe luzeko harremanak kudeatzen lagunduko diguna. Ez da berdin komunikatuko gazteak badira gure helburu biztanleria edo helduagoak direnean adibidez. Modu berean, ez da berdina enpresako langileekin barne komunikazioa egitea edo enpresatik kanpoko xede publikoari.

3. Komunikazio Mix-aren aukeraketa: Lehen aipatu ditugun komunikazio tresnen konbinazioa aukeratzea da. Tresna hauek pertsonalak nahiz inpertsonalak izan daitezke eta egokitasuna planteatutako komunikazio-helburuen arabera izango litzateke. Hauez gain, bestelako faktoreak ere kontuan izan beharko dira, produktua, merkatuaren izaera etab.

TAULA 2: Komunikazio tresnak

Komunikazio tresnak:	KOMUNIKAZIOA	DENBORA
<b>Merchandisinga</b>	Produktuari buruzko komunikazioa	Berehalakoa
<b>Salmenta sustapena</b>	Produktuari buruzko komunikazioa	Epe laburrean
<b>Marketin</b>	Produktuari buruzko	Epe laburra eta ertaina



<b>zuzena/salmenta indarra:</b>	komunikazioa	
<b>Interneta</b>	Produktua eta enpresari buruzko komunikazioa	Epe ertaina
<b>Publizitatea:</b>	Produktua eta enpresari buruzko komunikazioa	Epe ertaina
<b>HHPP</b>	Enpresari buruzko komunikazioa	Epe luzea

(Iturria: Norberak eginda)

Taula honetan ikusi dezakegu tresna ezberdinak ze epetarako helburuak lortzeko erabiliak diren eta zer komunikatzeko balio duten. Produktuari buruzko komunikazioak helburu komertzialak ditu funtsean atzetik, aldiz enpresari buruzko komunikazioak irudia sortzea, kontrolatzea, mantendu eta azken finean hobetzea dituen helburuetarako erabiltzen da.

4. Mezua diseinatu: Mezuak AIDA eredua lortzea izan behar du helburu hartzailearen buruan; lehenik hartzailearen **arreta** erakarri behar du mezuak, ondoren **interesa** sortu dezaion mezuagatik. Interes honek **desio** bat sortzea da helburua, azkenik **akzio** batera eramateko. Horretarako, mezu egoki bat diseinatu beharko da, hau da, nor izango den preskribatzailea (mezu horren esataria), nola komunikatua izango den etab. Honetarako, mezuaren hiru dimentsio ezberdin aztertuko dira: Edukia, egitura eta Formatua.

- Edukia:

Enpresak nahi duen erantzuna emango duen argudioa aurkitu beharko du. Argudio hauek, arrazionalak edo emozionalak izan daitezke. Arrazionalak, gauzen alderdi logikoan zentratuak daudenak dira, hau da produktuak edo markak dituen onura funtzionaletan.

Emozionalak aldiz, erosketa eragin dezaketen emozio negatiboen edo positiboen gaineko arreta erakarri nahi dute (maitasuna, harrotasuna, alaitasuna, segurtasuna...).

- Egitura:

Bereiziki hiru alderdi bereizi behar ditu enpresak egitura bat zehazterakoan. Batetik, ea **mezuak ondorioa garbi utziko duen edo ez**. Gehienetan enpresek emaitza hobeak lortzen dituzte helburu publikoari mezua helarazi eta ondorioak beraiei ateratzen utzita, ondorioa mezuan ezarri baino (desadostesun gehiago sortzen du eta). Bestetik, **mezu unilaterala edo bilateralaren aretan erabakiko da**. Unilaterala denean, produktua edo markaren alderdi positiboak soilik azpimarratuko dira. Bilaterala denean ordea, alderdi positiboez gain alderdi negatiboak (indargunez gain ahulguneak edo eragozpenak) ere komunikatuko dira.

- Formatua:

Mezuaren formatuan aspektu bisuala zainduko da bereiziki. Mezuaren diseinua, konposaketa, testua, kaligrafia, koloreak eta ahotsak erabaki beharko dira besteak beste.

#### 5. Komunikazio kanalen aukeraketa:

Azkenik, enpresak komunikazio kanalak aukeratu beharko ditu, bi motatakoak izan daitezkeelarik:

- a) Pertsonalak (banakakoak): Bi pertsona edo gehiagok hartzen dute parte, elkarren artean komunikatzen direlarik. Komunikazio hau, aurrez aurre, txatez edo foro baten bidez egin daitezke. Eraginkorrak dira, atzeraelikadura, informazio gehigarria ematea posible izatea eta sinesgarritasuna eman dezakete eta.
- b) Inpertsonalak (banakoak ez direnak): Mezuak igortzen dituzten komunikazio kanalak, zuzenean hartzailearekin elkarrekintzarik edo atzeraelikadurarik gabe. Honekin komunikatu nahi denaren kontrola mantentzen da (adarretatik joan gabe zuzeneko elkarrizketan) eta posible izaten da pertsona gehiagori iristea, komunikazio masiboagoa ahalbidetuz. Hedabide nagusiak (prentsa, egunkariak, aldizkariak, posta...) eta ekitaldiak (azokak, inaugurazioak...) dira adibide.

#### 6. Komunikazio aurrekontuaren ezarpena:

Aurrekontuak komunikazio-aukerak mugatu egiten ditu, baina ez dena egin behar da, komunikatu behar duguna aurrekontuak balditzatua izatea. **Lortu nahi den helburuaren arabera ezarri behar da eta gero instrumentu ezberdinen artean nola banatuko den**

**zehaztu.** Ezarpena ez da erraza, izan ere, komunikazio akzio bakoitzaren emaitzak kuantifikatzea zaila da.

#### 7. Komunikazio efikaziaren kontrola:

Azken pausoa da. Komunikazio plangintza nola doan ikusi ahal izateko, adierazle batzuk ezarri behar dira emaitzak kontrolatzeko. Kontrol fase honen helburu nagusia *“feed back”* edo atzeraelikadura jasotzea da, geroago modu proaktibo batean hurrengo komunikazio plangintzak hobetzeko. *“Zer lortu dugu?”* eta *“zer egin dezakegu hemendik aurrera?”* galdera interesgarriak izan daitezke fase honetarako.

Fase hauek aztertzeko enpresa kasu bat hartuko dugu erreferentziatzat. **Acciona** enpresa aztertuko dugu honetarako. Acciona, energia iturri berriztagarriak hornitzen dituen enpresa da, liderra dena sektorean. Bere jarduera 100% librea da karbono emisioetan eta bere konpromiso ingurumena eta gizartearekin izugarria da. Honez gain, egiteaz gain, **oso ondo komunikatu du urte hauetan mundua toki hobe bat bilakatzeko egiten ari den lan guztia**, hainbat sari jaso dituelarik: Horien artean, *“SMI-Wizness Social Media Sustainability Index”* en parte izan diren 100 enpresen barruan kokatu da. Indize honek iraunkortasuna sare sozialetan komunikatzen duten enpresen praktika onenak biltzen ditu. Indize hau baita ere modu globalean lortutako emaitzetan oinarritzen da, *“Corporate Knights Global 100”* eta *“Dow Jones Sustainability Index”* bezalako burtsa indizeetan, ACCIONA horien artean dagoelarik (Sostenibilidad para todos, d.g.).

Enpresaren misioa ere bat dator iraunkortasuna eta ekonomia zirkularraren baloreekin. Bere webgunean dioen bezala *“Buscamos satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las de generaciones futuras”* azpimarratzen dute, eta horretaz gain, sortzaile, banaketan eta azpiegituren gestioan liderrak izatea dute helburu. Azpiegiturei hitz egiten ari garenean energia, ura eta gainontzeko zerbitzuei egiten diete erreferentzia. Bisioari dagokionez, merkatuari garapen iraunkor bat izateko beharrezkoa den erantzuna ematea dute erronka moduan beren jarduerarekin, oraingo nahiz etorkizuneko belaunaldiek bizitza hobeko batez gozatu dezaten (Acciona, d.g.).

3.3.1. “INVIERTE EN EL PLANETA” ACCIONA kasua: “Jasangarritasuna komunikazio plangintzan”

IRUDIA 22: Accionaren kanpaina



“Invierte en el planeta” Acciona enpresak martxan jarritako inizatiba bat da, non negozioak egiteko beste modu bat badagoela komunikatzen duen. Planetan eta etorkizunean garatzen jarraitzea bermatuko duten negozio ereduak. Azpian dauden bi esteka hauen bitartez ikusi ditzakegu kanpaina abian egon ziren bideoak, eta enpresak duen jasangarritasunerako misio eta balioekin lotuko dugu. **Aldi berean komunikazio kanpaina identifikatu ditzakegun faktoreak aipatuko ditugu** (goian aipatuak), hala nola, komunikazio helburuak, helburu biztanleria, mezua nola diseinatu izan den, zein komunikazio tresna erabili diren (komunikazio MIX-a) eta komunikazio kanalak. Aurrekontua eta kontrolari buruz zaila da datu identifikagarriak eta zehatzak aurkitzea, baina saiatuko gara ahal den moduan enpresak hau gestionatzeko dituen formulak aipatzen, modu orokorrean bada ere.

(Iturria: Acciona.com)

Kanpaina hau bi zatitan zabaldua izan zen, bi bideo nagusirekin. **Lehenengo bideoak kontzientzia piztea eta hartzaileari bere ondorio propioak ateratzea bilatzen zuen** galdera bat luzatuz: “*eta erabaki onena planetan inbertitzea bada?*” leloarekin. Bideo hau bi astez egon zen prentsan eta interneten, 2018 urteko apirilak 22an hasita, Munduaren Nazioarteko egunean hain zuzen ere ([ikus hemen bideoa](#)). Bigarren fasea maiatzak 7an hasi zen eta ikusgarri egon zen lau astetan zehar, ekainaren 5a arte (Ingurumenaren Nazioarteko eguna). Bertan bi lelo zabaldu zituen acciona enpresak: Batetik, “*adituak gara planeta hobeago bat sortzen*” eta “*Bada gauzak egiteko beste modu bat*” leloekin. **Honekin lehenengo fasearekin lotura eginez ondorio garbi batera bideratzen du** hartzaile aurreko fasean ez bezala ([Bigarren faseko bideoa link honetan](#)).

- KOMUNIKAZIO HELBURUAK:

“Invierte en el planeta” kanpaina honekin **ACCIONAren helburua merkatuari, gobernuei eta kontsumitzaileei beren inbertsio proiektuetan duten inpaktuaz kontzientziatzea izan zen**. Honekin batera, **trantsizio honetan liderrak izan nahi dute “karbonoz libreki dagoen ekonomia batera iristeko”**. Enpresak azken urteetan hartu duen posizionamenduak iraunkortasuna bultzatzen du; honetarako azpiegiturak egokituz, uraren

kontsumo efizientea eta CO2 emisioak murriztuko dituzten energia berriztagarriak eskuragari jarriz merkatuan (Efeverde, 2018).

Iniziatiba berriak proposatzen ditu, horrela, helburu publikotzat duten pertsonen erabakietan eragin dezaten. Xede publikoaren inbertsio aukeretan klima aldaketaren ardura garatzea zen helburu, planetan duten inpaktua baloratu eta ahalik eta gehien murriztu dadin. Honekin batera, **kanpainako helburua ere bada ACCIONA trantsizio honetan erreferentea den enpresa baten moduan kokatzea**, bere jardueran epe luzeko iraunkortasuna integratua duelarik, bai ingurumenari dagokionez, sozialki eta ekonomikoki. Horregatik webgunean jartzen duen moduan, enpresak bere negozioa egiteko modua “*Business as unusual*” bezala definitzen du.

#### - HELBURU BIZTANLERIA:

Kanpainaren helburu biztanleria (target group), helburuetan esan dugun moduan, **kontsumitzaileak, merkatuak** eta **gobernuak** izan ziren. Accionaren mezua entzunda, guztiok garela gure inpaktuaren arduradun ohartzen gara. Horregatik, helburu biztanleriako publiko ezberdin hauetara zergatik bideratzen den aztertuko dugu ondoren.

Merkatuari dagokionez, garrantzi handikoak dira bai merkatu eta sektoreak aldaketa honetan. Bai bezero eta bai enpresen hurrengo urteetako jarduerak gure etorkizuna baldintzatuko dute, eta honengatik da garrantzitsua kanpaina hau helburu publiko horretara bideratzea. Alde batetik, **bezeroak, beren erosketa aukerekin garrantzia eman behar diote zer erosten ari diren, zer inpaktu duen honek ingurumenean eta denboran zehar horrela jarraituta zer ondoriotara iritsiko garen**. Bestetik, enpresak ditugu. Enpresen jarduera, neurri handi batean, bezeroaren beharretara egokituta dago (marketineko ikuspegia duten enpresena batez ere), beren behar hauei soluzioak ematen dituztelarik. Askotan entzuten den esaldia: “*ez dago produktu edo zerbitzu onik bezero zorrotzik gabe*”. Horregatik, bi agenteek iraunkortasunarekiko ardura hau garatzen badute, soluzio hobekak emateko gai izango dira, eta are gehiago gaur egun dauden aukerekin. Enpresen artean ez du xede publikoan bereizketarik egiten, mezua negozio guztiei aplikagarria baita, bai enpresa handiei, ertainei nahiz txikiei.

Gobernuei buruz hitz egitean, beren politikek garrantzi handia izango dutela etorkizunean argi dago. Askotan, gobernuek epe laburreko politikak bultzatzen dituzte epe luzeko alde apustu sendorik egin gabe, eta honek, aldaketa atzeratzea eragiten du. Garapen iraunkorreko helburuei dagokienez, kontuan izan behar da 2030 urterako helburuak ezarrita daudela iada eta honek berehala neurriak hartzera bultzatzen gaituela gaur egun. Nahiz eta iada neurriak hartzen hasi diren CO2 emisio eta plastikoen inguruan, oraindik neurri horiek bigunegiak dira eta ez dute gizartean nahikoa kontzientzia zabaltzen. Horregatik,

xede publiko moduan accionak gobernuak ere baditu, klima aldaketaren inguruan hauek joka dezaketen paperaren garrantziaz jabetuta.

Azkenik, beste helburu publikoa kontsumitzaileak ditugu: **kontsumitzaileen kontzientzia piztea ere garrantzitsua da dituzten kontsumo ohituretan eragiteko**. Guztiok gara kontsumitzaile eta guztion artean indar handia dugu gizarte honetan. Kontsumitzaileen kontzientzia pizteko mezuan argudio arrazional eta emozionalekin jokatzeko du (ondorengo puntuetan sakonduko dugu) eta kolektibo honek askotan horren arrunta den kontsumo ohitura bat aldatu edo egokitzea du helburu kanpaina honekin..

Helburu biztanleria edo xede publiko ezberdin hauek kontuan izanik, mezua nola osatua izan zen ikusiko dugu mezua diseinuan, izan ere badakigu publiko ezberdinetara egokitzea ezinbestekoa dela mezua modu efektiboan transmititua izan dadin.

#### - KOMUNIKAZIO MIX-A.

Accionak komunikazio mixaren aukeraketan kanal inpersonalak erabiltzen ditu gehien bat bere mezua transmititua izan dadin. Kanpaina honen zabalkuntza **publizitate digitalaren bidez eta sare sozialen bidez egin zen gehien bat**. Sare sozialen artean, LinkedIn, Facebook, Twitter, Youtube eta Instagram izan ziren erabilienak. Horiez gain, prentsa orokorra, aldizkari espezializatuak eta bilatzaileetako marketina ere erabiliak izan ziren (SEO eta SEM). Azkenik, zinemako pantailetan zabaldu zuten mezua herrialde bakoitzeko hiri estrategikoetan.

Beraz, tresna erabilienak **interneta** eta **publizitatea** izan zirela esan dezakegu. Interneta, sare sozialeko kontuak erabiliz eta webgunearen bitartez, eta publizitate ordaindua bilatzaileetan, prentsan eta zinema pantailetan egin zen. Tresnen ezaugarriak aztertuz, epe ertainekoak direla identifikatu dezakegu, batez ere produktuan edo eskaintzen duten enpresari buruzko komunikazioa eginez, produktuarena baina gehiago. Epeari buruz esan beharra dago, **kontzientzia hau garatzeako denbora bat behar dela eta horregatik epe ertaineko komunikazio tresnak erabiltzea ezinbestekoa dela benetako inpaktua sortzeko xede publikoan**. Acciona, sektorean eta mundu mailan ezaguna den enpresa bat da, eta kanpaina honen bitartez, helburu komertzialak baino gehiago enpresaren marka irudia sortzea, kontrolatzea, mantentzea eta hobetzea izan zen, helburuetan adierazitako moduan “aldaketaren lider izatea bilatuz”.

Helburu publikora iristeko ere modu egokia iruditzen zait sare sozialak eta publizitate ordaindua erabiltzea. Batetik, **acciona jakitun da etorkizuneko belaunaldiak geroz eta kontzientzia handiagoa dutela ingurumenaren iraunkortasunari buruz**, gaztetatik eduki hauekin hazi direlako. Honengatik, sare sozialetan publiko gaztea aurkitzeko aukera ematen da, 20 urtetik 55 urte bitartekoak teknologian oso barneratuta daudelarik. Esan beharra dago **belaunaldi berri hauek izango direla bai orainaldian eta etorkizuneko kontsumitzaile,**

**enpresa erabakiak hartuko dituztenak edo gobernuetako partaide,** eta hauengan inpaktua sortzea eraginkorra izan daiteke ACCIONAren komunikazio helburuak betetzeko.

## - MEZUAREN DISEINUA

Mezuekin, lehen esan dugun moduan, helburua AIDA eredua xede publikoan sortzea da. Mezuan, egitura, edukia eta formatua izan behar direla kontuan aipatu dugunez, ordena honetan aztertuko digu kanpainako mezua.

Edukiari dagokionez esan dezakegu **lehen faseko bideoa alderdi emozionaletan zentratua dagoela** batez ere, gogoeta bat egitera bultzatzen duelarik. Horretarako, kanpainako bideoan oso ondo ikusten da nola burtsan modu azkar eta automatikoan egiten diren inbertsioak, batez ere zenbaki indizeetan oinarrituz. Bideo honek zer pentsatua ematen du pantaila guztietan ingurumenean sortzen ari diren kalteak azaltzean (glaziarrak eroriz, kutsadura zabalduz...), orduan burtsako erritmoa geratu eta denak geldirik geratzen direlarik. Mezu honek, bai testuinguruan eta azaltzen duenagatik lotura zuzena egiten du leloarekin *“eta erabaki onena planetan inbertitzea balitz?”*, gure inbertsioetan dugun inpaktuaren ondorioak erakutsiz. Bestetik, **bigarren faseko bideoa lotuago dago alderdi arrazionaleri**, negozioak egiteko modu berriak azaltzen direlarik: energia garbiak eta errektuoen erabilera efizientea. Negozioak egiteko beste modu bat dagoela, iraunkortasuna bilatuz bai ekonomikoki, maila sozialean eta ingurumen mailan. Buakeran Acciona enpresaren leloa garbi uzten du bideoan: *“agian ez da modu ohikoena negozioak egiteko, baina gurea da”*.

Mezuaren osaketak eragin handia du hau eraginkorra izatean. Komunikazio plangintza osatzeko bigarren urratsean xede publikotzat gobernuak, merkatuak eta kontsumitzaileak hartu zituztela aipatu dugu, eta nire ustetan mezua oso egokia da publiko honi bideratzeko. **Burtsa finantza sektorean eragin handia duen arloa da, enpresa handien kotizazioak eta indize ezberdinak azaltzen baitira bertan.** Burtsak beraz, ekonomian eragin handia duela esan genezake, inbertsoreek bertan inbertitzen dute eta enpresa proiektuak aurrera ateratzeko. Kontsumitzaile eta gobernuko partaideentzat ere **oso ulerterraza da mezu hau**, izan ere, gehiengoak badaki burtsa inbertsioak edo salmentak egiteko espazioa dela, gehienetan etekin ekonomikoak ateratzeko erabiltzen den, honek dakartzan ondorioei begiratu gabe. Lotura bigarren faseko bideoarekin ere adierazgarria da eta publikoarentzat ulergarria. Mezu honekin ere, garbi uzten du ACCIONA enpresa aldaketa klimatikoarekin kontzientziatua dagoela, eta horretarako uraren gestio efizientea, enregia iturri berriztagarriak eta azpiegituretan oinarritzen dela bere jarduera, enpresaren marka irudia nahi duen tokian posizionatzen laguntzen diolarik (trantsizio honetako liderrean).

Egiturari dagokionez, **ondorio garbia uzten du bigarren faseko bideoan, baina lehenengoan gogoeta egoera bultzatzen du**, gauzak egiten ari diren moduen egokitasuna

zalantzan jarriz (inbertsio azkarrak etekin ekonomikoa ateratze asmotan). Bestetik, mezua unilaterala dela esan dezakegu, enpresaren eta ematen duten zerbitzuaren onurak soilik agertzen direlarik.

#### - KOMUNIKAZIO KANALEN AUKERAKETA

Kanpaina honetan erabilitako **kanalak inbertsonalak** dira; ez dago zuzenean hartzailarekin elkarrekintzarik. Honengatik, mezuak hedabide nagusietan zabalduak izan ziren, prentsa eta internet bidez, bide masiboak direnak. Horrela, pertsona gehiagori iristea ahalbidetu zien kostu txikiagoan. Aldiz, mezua nahiko uniforme da eta ez dago momentuko atzeraelikadurarik.

Hala ere, **kanpaina honen barruan baziren preskriptore ezberdinak**, pertsona ezagunak direnak hainbat arlo ezberdinetan. *“Invierte en el planeta”* kanpaina honetarako bozeramaile Marc Gasol, Liam Hemsworth eta Amaro Gomez-Pablos bezalako pertsonak agertzen dira mezua transmititzen. Badakigu bozeramaile hauek aukeratzean, komunikazioaren eraginkortasuna igorlearen ezaugarriekin estuki lotuta dagoela, eta ondoren, bozeramaile hauen ezaugarriak aztertuko ditugu iraunkortasunarekin lotura duten ala ez ikusteko.

Marc Gasol saskibaloia jokalaria espainiarra da, maila internazionalen mirestua dena. Bera izan zen Acciona enpresaren kanpaina honetan bozeramailea, baina honetaz gain, kirolari honek beste hainbat erakunderekin ere kolaboratu izan du mundu iraunkorrako baten alde. Horien artean dugu “Greenpeace” erakundearekin parte hartu zuen plastikoaren aurkako kanpaina “maldito plastico” lelopean. 2019an saskibaloiko munduko Txapelketara botila berrerabilgarriak emateko konpromisoa hartu zuen, eta honez gain, kirol arloko beste hainbat pertsonatara zabaldu zuen kanpaina hau. Bere hitzetan esanda: *“Quiero hacer de este mundo un lugar más sostenible y el camino actual, sobre todo con los plásticos de un solo uso, no tiene un largo recorrido”* (Marca, 2019). Beraz, esan dezakegu kirolari ospetsua izateaz gain, iraunkortasunaren munduan ere aktiboki parte hartzen duen pertsona dela Marc, eta ACCIONAK hori jakinda egin zuela hautaketa hau ([bideoa link honetan](#)). Marc hala ere gaur egun enpresaren irudia da komunikazio ekintzetan eta beste kanpainatan ere parte hartu izan du; honen adibide *“Expertos en diseñar un planeta mejor”* leloarekin 2019an egin zena ([ikus bideo link honetan](#)).

Liam Hemsworth aktore Australiarra da, ezaguna bere ibilbide profesionalagatik. Liam ere kontzientziatua dago aldaketa klimatikoa eta bizi iraunkorrako batekin. Honegatik, orain dela urte batzuk dieta beganoa eramaten zuela aitortu zuen, eta jantziak aukeratzeko orduan, material berrerabiliez egindakoak erabiltzen zituela esan zuen. Horrelako ekintzengatik lotu izan da antzezle australiarra iraunkortasun kontzientzia honekin eta ezaugarri hauengatik baneratu zuen accionak komunikazio ekintzetan ([bideoa link honetan](#)).

Amaro Gomez-Pablos kazetari eta telebistako aurkezlea da. Bi herrialdeetako nazionalitatea du, espainiarra eta txiletarra. Pertsona hau gehien bat hegoamerikako lurraldean



komunikatzeaz arduratzen da eta Accionarekin lan egiten du bertako arazoak bistartzeko. Besteek bezala, prestigio handia du iraunkortasuna eta energia iturri garbien sektorean eta honek aurreko bi pertsonak bezala, sinesgarritasun handia ematen dio Acciona-k egiten duen jarduerari eta marka irudiari ([bideoa link honetan](#)).

Beraz, enpresak bozeramaile hauen irudia lotzeari garrantzi handia ematen dio beren kanpainetan, **sinesgarritasuna eta konfiantza transmititzen diote helburu biztanleriari**. Esan dezakegu, **Accionaren komunikazio kanpainen arrakasta neurri batean erreferentziako pertsonak direnen irudia erabiltzean dagoela mezuari ahotsa emateko**, beti ere, profesional hauen irudia enpresaren balioekin estuki lotuta dagoelarik.

#### - AURREKONTUA

Aurrekontuari dagokionez, zaila da jakitea zehazki zenbat inbertitu duen acciona-k komunikazio plan bakoitzean, baina sozietateko galdu irabazien kontua aztertuz memorian, hiru dimentsiotan publikatzen dutela ikusi dugu. Horrela, bere konpromisoa erakusten du errentagarritasun ekonomikoaz gain, sozietatean eta ingurumenean eginiko inbertsioekin.

TAULA 3: ACCIONA enpresaren G-I 2018. urtean.

## TRIPLE CUENTA DE RESULTADOS

En su voluntad por medir los impactos de su actividad, ACCIONA realiza una triple cuenta de resultados, que contiene los principales indicadores en las dimensiones económica, ambiental y social.

	2016	2017	2018
<b>DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>			
Ventas (millones de €)	5.977	7.254	7.510
EBITDA (millones de €)	1.192	1.275	1.245
Beneficio antes de impuestos ordinario (millones de €)	312	382	509
Contribución tributaria (millones de €)	1.013	1.160	1.154
Cifra total de innovación (millones de €)	193,9	209,4	225,4
Intensidad innovadora (% de cifra total I+D+i / ventas)	3,20	2,89	3,0
Proveedores locales sobre el total (%)	86	94	87
Cifra de negocio certificada con ISO 9001 (%)	90	91	91
Índice global de satisfacción de clientes (%)	97	99,8	97
<b>DESEMPEÑO AMBIENTAL</b>			
Potencia instalada renovable (MW)	8.913	9.022	9.627
Emisiones generadas (millones de toneladas de CO <sub>2</sub> )*	0,35	0,47	0,44
Emisiones evitadas (millones de toneladas de CO <sub>2</sub> )	14,8	14,4	14,7
Índice de intensidad de carbono (tCO <sub>2</sub> /ventas en millones de €)*	58	65	58
Ratio de consumo energético (TJ/ventas en millones de €)**	2,68	2,63	1,36
Agua para consumo en ACCIONA (hm <sup>3</sup> )	6,01	7,05	4,29
Agua tratada (hm <sup>3</sup> )	775	772	790
Agua reciclada/reutilizada respecto a agua consumida (%)	15	11	17
Cifra de negocio certificada con ISO 14001 (%)	87	88	90
<b>DESEMPEÑO SOCIAL</b>			
Plantilla media al final de año	32.835	37.403	38.544
Mujeres directivas (% sobre el total de directivos)	12,73	12,80	13,99
Promedio de horas de formación al año por empleado	15,24	15,96	18,47
Personas con capacidades diferentes en plantilla en España (%)	3,55	3,60	3,86
Número de accidentes fatales (empleados propios y subcontratistas)	5	5	3
Accidentabilidad: índice de frecuencia (empleados propios y subcontratistas)	3	2,5	2,4
Proyectos con Gestión del Impacto Social (n.º)	82	100	98
Contribución social (millones de €)	9	12,3	13,7

\* Datos históricos de CO<sub>2</sub> recalculados (según el establecido por GHG Protocol), debido a que la actividad de Trasmilenio en 2018 se contabilizó en el ejercicio 2019.

(Iturria: [mediacdn.acciona.com](http://mediacdn.acciona.com))

Emaitzen orri honetan iraunkortasunaren babesletza eta komunikazioa “*Proyectos con gestión social*” honen barnean sartzten du enpresak. Argazkian ikus daitekeenez, 2018an 98 milioi euro bideratu zituen lan hauetara; hauen artean, jasangarritasunaren babesletza eta komunikazioaz gain, osasuna, kultura eta hezkuntzaren aldeko proiektuei babes ematen dio erakundeak, bai modu aktiboan parte hartuz edo babes ekonomikoaz lagunduz lan egiten duten herrialdeetako proiektuei (inbertsio soziala).

Accionak bere kanpainetan zenbat diru bideratzen duen ez dakigun arren, **garbi dago aurrekontua ez dela muga bat bere mezua gizartera zabaltzeko**. Agian bai pertsona gehiagotara iristeko, baina gizartean duen inpaktua erlatiboki handia da (enpresa gehienekin alderatuz). Enpresa handi batetaz hitz egiten ari gara, errekurtsio ekonomiko handiak dituen (burtsan kotizatzen duen enpresa da), **baina komunikatu nahi duena oso garbi du** eta horrela erakusten du bai bere komunikazio ekintzetan nahiz gainontzeko marketin mixeko aldagaietan. Lehen esan bezala, enpresak liderra izan nahi du trantsizio iraunkor batera bidean eta **enpresa kultura sendo bat izatea lortu du** eta honengatik saritua izan da.

## - KONTROLA

Azken fase honetan garatzen du enpresak bere komunikazio helburuak lortu diren edo ez. Ez dugu aurkitu kanpaina honetan zehazki erabili ziren adierazlerik eta benetan hauek lortu ziren ala ez. Baina enpresak urtero memorian grafiko bidez adierazita adierazten ditu helburuak kuantifikatuta, urtean zehar egin diren akzio berriak, bultzatu diren proiektu guztiak, eta hauen inpaktua neurtzen du aurreko urteekin alderatuz.

Honek atzeraelikadura jasotzea ahalbidetzen die iraunkortasunerako helburu berriak ezartze aldera. **Feed back honek egiten die posible akatsak zuzentzea eta negozioaren inpaktua hobetzea**

Komunikazio agentzi batekin elkarlanean: Briefing-aren garrantzia.

Hala ere, aipatu beharra dugu enpresak aztertu dugun kanpaina hau sortzeko agentzia batean delegatu zuela lana. Zehazki, hiru marka ezberdinek hartu zuten parte, denak **McCann Worldgroup** enpresa taldearen barnekoak direnak : McCann, Craft eta UM. Agentziaren aukeraketa honek garrantzi handia du, izan ere, agentziaren lanaren bidez enpresaren marka irudia transmititzen da. Acciona, beste enpresa handi eta indartsu asko bezala (Repsol, Ikea, Campofrío, LaLiga, Movistar, Coca-cola...) McCann agentziaren bezero da, komunikazio agentzien sektorean prestigio handia duena hainbat sarirekin (McCann WorldGroup, 2020).

Agentzia honen eta enpresaren arteko harremanak konfidantzazkoak izan behar dira kanpainako komunikazio helburuak bete daitezen. Horretarako erabiltzen da *Briefing*-a, agentziak kanpaina garatzeko behar dituen enpresaren datuak emateko. *Briefing* on batek komunikazio kanpaina hobeagoak egiten ditu, eta *“Invierte en el Planeta”* kanpaina honek izan zuen arrakasta ikusirik, *Briefing* dokumentu on bat garatzea ezinbestekoa izan zen.

3.3.2. **SHEEDO KASUA:** “Ingurumenarekiko jasangarritasuna komunikatzeko kolaboratzailea”

IRUDIA 23: “Sheedo-ren logoa”



(Iturria: Sheedo, d.g.)

Sheedo enpresa espainiarra da, lau gazte ekintzaileek sorturikoa. Enpresa honek komunikazio oparien sektorean egiten du lan gaur egun, batez ere produktua enpresetara bideratzen dutelarik. **Proiektu hau merkatuko arazo bati soluzioa emateko sortua izan zen.** Enpresek bere promoziorako opariak egiterako orduan, opari hauek beti zakarrontzian bukatzen zuten, ingelesez deituriko “*make-waste*” eredu linealari jarraituz. Honi soluzioa emateko, fruituen haziez eginiko papera ekoiztea erabaki zuten Espainiako paper ekoizle den enpresa txiki batekin elkarlanean. Paper hau bezero bakoitzak nahi duen moduan pertsonalizatu dezake eta oparitua denean, ohiko paper bat bezala da baino aldagai diferentzial batekin: paper hau landatu ondoren, landare bat hazten da hazi horietatik. **Opari promozionalaren sektoreak hondakin asko sortzen zuela ohartu ziren,** eta ideia berritzaile honek “*naturari berak emandakoa itzultzea ahalbidetzen duela*” baieztatzen dute (Sheedo, d.g.).

Atsegina da gainera, paper promozional batetik landare bati bizia emateko aukera izatea eta honek bereizten du ohiko paperekiko. Paperak ezaugarri berezi batzuk ere baditu: zelulosaren ordez algodoi birziklatuaz egiten dituzte (ehunaren industriatik eratorriak) eta ez dute kimikorik erabiltzen ekoizpen prozesuan. Horrela, “erabili eta bota” eredutik, “erabili eta landatu” eredura igarotzeko aukera eman diote sektoreari, **ekonomia zirkularra** sustatuz.

Tomatearen, azenarioaren edo beste lore batzuen haziak eskatu daitezke papera aukeratzerakoan. Produktuei dagokienez, produktu lerroa handitzen ari dira, libretak, gutunak, poltsak, hazizko papera... aukera zabala eskainiz beren komunikazio edo promozio kanpainak egin nahi dituzten enpresentzat.

Produktuaren banaketa denda propioaren bidez (Madrilen dute denda fisikoa) eta internet bidez egiten dute, bere diseinu eta tarifa ezberdinak webgunean eskuragarri agertzen direlarik. Gehienbat enpresetara bideratzen dute produktua (korporazio merkatura), hau da,

industria marketina erabiltzen dute merkataritza ekintzetan eta eskari handiagoak direnean, unitate bakoitzeko kostua jaitea lortzen dute. Paper honen erabilera enpresaren komunikazio ekintzetan oso erabilgarria izan daiteke ingurunearekiko jasangarritasuna gako ukigarrien bidez komunikatzeko. Produktuaren ontzi moduan, “flyers”-ak, fidelizazio deskontu txartelak, erosketa egin ostean poltsa jasangarrian produktua etxera eramateko... alternatiba bikaina da. **Imaginazioa eta paper mota honekin modu oso eraginkorrean komunikatu daiteke enpresaren ingurmenarekiko ardura.**

Aurretik aztertutako kasuarekin lotura eginez, aipatu beharra dugu Acciona Sheedo enpresaren bezeroa dela beste hainbat enpresa handirekin batera; Coca cola, Amazon, Mahou, Telefónica, Google, Oysho, Booking, Forbes, DHL, Danone... dira adibide.

IRUDIA 24: “Sheedo papera Oysho-ren komunikazio kanpainan”



(Iturria: Sheedo.es)

IRUDIA 25: “Sheedo papera Alpro-ren komunikazio kanpainan”



(Iturria: Sheedo.es)

Enpresa honek eskainitako produktua aliatu ona izan daiteke jasangarritasuna komunikatu nahi duen enpresa guztientzat eta izandako arrakasta ikusita, konfidantzazko hornitzailea dela baieztatu daiteke korporazio merkatuetan.

### Ekonomia zirkularrak planteatzen dituen erronkak komunikatzerako orduan:

Enpresen kasuak azterturik, ekonomia zirkularrak planteatzen dituen erronkak komunikatzerako orduan hainbat dira, zerrenda honetan azalduko ditugu horietako batzuk:

1. Kontsumitzailea aldatzen ari da: Lan guzti honetan esan dugun moduan, kontsumitzailea geroz eta gertuago sentitzen da markengandik. Informazioa klik batera du eskuragarri; bai marka, enpresa edo batzuetan, baita sortzaileen buruzkoa ere. Garrantzitsua da ohartzea komunikazio ekintzetan kontsumitzailea markaren balioekin identifikatzen dela: balioekin identifikatu, partekatu eta gustuko dituenean produktua erosteko probabilitatea asko handitzen da. Gaur egungo ekonomian negozio jasangarriagoak sortzen joango direla aipatu dugu eta horregatik, **ezinbestekoa da enpresen partetik ekonomia zirkularraren parte direla komunikatzea.**
2. Inbertsoreek geroz eta gehiago apustu egiten dute negozio berdeengan: Lanaren testuinguruan ikusi dugun moduan inbertsoreen eskaria fondo berdetan inbertsioak egiteko handiagoa da. Datu hau esanguratsua da, honek etorkizuneko tendentzia bat

erakusten digu eta. **Enpresen komunikazio ekintzetan inbertsoreak interes talde garrantzitsua dira eta honengatik komunikazio berde batek enpresaren finantziario aukerak handituko lituzke.** Komunikazio ekintza hauek enpresaren erantzukizun soziala zabaldu dezakete, jardueraren inpaktua positiboa izan dadin lorpenak, etorkizunerako helburuak garapen iraunkorra sustatzeko, inizatibak... komunikatuz. Honek guztiak enpresari jasangarri moduan posizionatzea ahalbidetuko dio merkatuan.

3. Gehiago ordaintzeko prest daude bezero batzuk produktu jasangarriak eskuratzeko: Sarritan esaten dugun moduan, mixeko lau aldagaiak estuki erlazionatuak daude. Prezioa aldagaia aztertzean ikusi dugun bezala, hainbat ikerketek ondorioztatu dute ingurumenarekiko kontzientzia garatua duten kontsumitzaileen gehiengoa prest dagoela gehiago ordintzera produktu berdeengatik. Enpresa produktu berde bat merkaturatzen ari bada komenigarria izango da produktu honi buruzko informazioa komunikatzea, bai bere material, eko-diseinu, sortzeko prozesu... guztiei buruz. Honek kontsumitzaileari **balio gehigarria** emango dio eta produktua ekoiztearen kostua handiagoa izan daitekeen arren, salmentako gainprezioaz mozkinak lortzeko aukera izango du.
4. Balio kateko kolaboratzaile berdea bezela posizionatzea: Industria merkatuetan enpresen arteko harremanak benetan garrantzitsuak dira. Euskal Autonomia Erkidegoan industria merkatuak indar handia du. Negozio praktika iraunkorrak balio kate guztian aplikatu daitezke (ingelesezko *Green Supply Chain*) eta industria merkatuan soluzio jasangarriak eskaintzen badira garrantzitsua da hau komunikatzea. Horrela, **gure bezeroek kolaboratzaile berde moduan ikusten bagaituzte, gugana joko dute produktu edo zerbitzu jasangarri baten bila.** Industria merkatuetan ere garrantzi handia du **eskari eratorriak**, honen baitan dago eta negozioa. Azken kontsumitzaileak geroz eta produktu berdeagoak nahi ditu. Horregatik, beharrezkoa da saltzaileak praktika jasangarriak dituzten hornitzaileekin lan egitea.

Erronka handi bat uzten digu beraz, ekonomia zirkularrak komunikatzerako orduan. Gaur egun kontsumitzaileen (batez ere gazteen) eskaria handitzen ari da produktu berdeentzat, baina soilik ekonomiaren %10a da modu zirkularrean jarduten duena. Esan dezakegu aldea dagoela ingurunea zaintzeko jarrera izan eta benetan dugun jokabidearen artean.

*Zer da erosketara ohitura hauek hartzea ekiditen duena kontsumitzaileentzat?*

Ikerketei erreparatuz, **S. M. Fatah Uddin** eta **Mohammed Naved Khan** autoreek 2018an egindako ikerketa batek ondorioztatu zuen kontsumitzaileek iada badutela kontzientzia ingurumenarekiko, baina informazio faltak edo informazio okerrekin bultzatuta jokatzeko dutela (S. M. Fatah Uddin & Mohammed Naved Khan, 2018). Marketinaren, eta zehatzago esanda, **enpresen komunikazioaren erroka nagusia informazio egokia ematea da, enpresak transparentziaz komunikatuz produktuen nahiz markaren inguruan.** Horrela lortu ahal izango da kontsumitzaileek kontsumo ohitura jasangarriagoak izan ditzaten. Bestetik, enpresa eta erakunde ororen lana ere bada aldaketa honek planetan

eta gizartean duen garrantzia azpimarratzea. Ekonomia linealean jarraitzearen ondorioak guztiok jasango ditugu eta **kontzientzia zabaltzea ere ezinbestekoa da komunikatzerako orduan.**

lada ikusgarria da hainbat enpresa praktika jasangarriak aplikatzen ari direla negozioetan; energia, errekurtso naturalak, sortutako hondakin pilaketak... zainduz. Benetan enpresa batek lortu nahi duena bere ingurunea hobetzea bada, nahi hau modu zintzoan komunikatzea izango litzateke erronka. Aldaketa ororen hasieran, gaur egun egiten ari garenaz ohartzea da eta hemendik aurrera hasten dira hobekuntzak. Nahiz eta aldaketa txikien bidez izan, keinu guztiek balio dute ekonomia iraunkorrago bat bihurtzeko eta komunikazio ekintzek hobekuntza hauei oihartzuna emango liekete.



### 3.4. BANAKETA

Azkenengo Mixeko aldagaia banaketa dugu, azkena bai baina besteek adinako garrantzia duena. Gure produktua edo zerbitzua nola, noiz eta non banatzen dugun kontuan izan behar dugu gure desiratutako posizionamendua lortzeko. **Gaur egun oso garbi ikusi daiteke hau, adibidetzat luxuzko autoak hartuz.** Luxuzko autoak ez dira edozein salmenta puntutan aurkitzen gama erdiko autoak bezala. Banaketa eksklusiboagoa egiten da, salmenta puntu askoz gutxiago eskainiz, izan ere, luxuzko auto bat erostera doanari berdin izango zaio auto hau soilik beste herrialde batean eskuragarri egotea; aldiz, erdi mailako auto bat erostera doanak gehienetan gertuko salmenta etxeetakoak hobetsiko ditu. Adibide honekin ere ikusi dezakegu banaketa gainontzeko aldagaiekin estuki lotua dagoela: luxuzko autoek prezioa altuagoa dute, produktua kalitate handiagokoa da eta komunikazioa oso desberdina da, banaketa eksklusiboaz gain.

Gure laneko oinarrira itzuliz, jasangarria den eta ekonomia zirkularrean jarduten duen enpresa batek gainontzeko aldagaiak bezala banaketa ere egokitu behar du bere desiratutako posizionamendua lortzeko. **Jasangarritasuna esan dezakegu gainontzeko lehiakideekin diferentziatzeko aldagaia dela,** baina ezin da esan balio diferentziala eskaintze honek beti banaketa modu zehatz batera eramaten gaituela, hau beste faktore askoren menpe ere badago; sektorea, merkatua, produktu mota, enpresaren negozio eredua etab.

Lehen ikusi dugun hortzetako eskuilaren adibidean ez luke logikarik izango bambuzko eskuilak modu eksklusibo batean banatuak izateak, enpresaren helburua geroz eta kontsumitzaile gehiagok kontsumo ohitura jasangarriak izatea denean. Eskuila bat bezalako “commodity” produktuetan nahiz eta jasangarritasuna bilatu jakin behar da kontsumitzaileek gehiegi pentsatu gabe egiten dutela aukera hau, beraz, produktua ahalik eta eskuragarrien utzi behar zaie. ECOALF enpresaren kasuan ere, nahiz eta prezio baxuetara ezin duen lehiatu sektorean, **diseinu erakargarriak eta kalitate handikoak egiten ditu bere antzeko prezioan saltzen diren beste arropa markekin lehiakorra izateko.**

Orokorrean **garapen iraunkorrerako kontzientzia garatua dutenak negozioan ez dute eksklusibitatea bilatzen, askotan beraien misioa mundua bizitzeko toki hobea egitea da eta ez aldaketa hau pertsona gutxi batzuen eskura uztea.** Baliteke negozioaren hasieran segmentu oso txiki batera mugatzea produktuak, baina epe luzerako helburua produktu jasangarriak ahal den publiko handienari eskuragarri uztea izan ohi da (jasangarritasuna moda bat egin gabe). Banatzeko modu hau aztertzeke nire ustetan oso ongi azaltzen duen enpresaren kasua TESLA MOTORS-ena da, ibilgailu elektrikoek sorkuntzan aritzen dena. Enpresa kasuarekin batera bere banaketa nola moldatzen ari den bere misioa bete ahal izateko aztertzeraz goaz jarraian.

- 3.4.1. **TESLA KASUA:** “Banaketa eskusibotik masibora?”

IRUDIA 26: TESLA MOTORS-en logoa.



(Iturria: Tesla, 2020)

Tesla ibilgailu elektrikoak ekoizten dituen enpresa kaliforniarra (Estatu Batuak) da, azken hamarkada honetan indarra hartu duena bere diseinu berritzaile, ibilgailu elektrikoen ekoizpen eta enpresa estrategiatatik. Autogintza sektorea oso lehiakorra den sektorea da, eta badakigu enpresa berri batentzat sarrera hesiak izugarriak direla batez ere ekoizpen prozesuan ematen diren eskala ekonomia handien ondorioz. “Lobbie” sendoak ere badira ibilgailuen sektorean, eta hauek enpresa berrien sarrera zailtzen dute. **Teslak misio garbi bat zuen hasieratik:** Energia berriztagarrietara trantsizioa azkartzea (Tesla, 2020). Horretarako, merkatu eta sektore osoari erakutsi nahi zion ibilgailu elektriko bat gidatzean, gidatze esperientzia hobetua izatea posible izango zela, ibilgailu azkarragoak, erosoagoak, seguruagoak... sortuz.

Gaur egun, **ikus dezakegu sektorea honen garrantziaz kontzientziatu dela**, gaur egun marka guztiak ateratzen ari direlarik ibilgailu elektrikoak edo hibridoak, erregai fosilez (gasolina eta diesela) mugitzen direnak ordezkatzuz pixkanaka.

Baina TESLA MOTORS-en **produktuen banaketa ez zen hasieratik izan masiboa edo pertsona guztientzat eskuragarri egiten zuena**. Lehen aipatu bezala, sektorean sartzeko eskala ekonomiaz jakitun izanda, bazekiten ezingo zutela prezio baxuetara lehiatu, produktuen kostu unitarioak askoz handiagoak zirelako eskari txiki batek suposatzen zuen ekoizpen bolumenagatik. Beraz, enpresaren estrategia hiru fasetan ezberdintzen zen (Emprende Aprendiendo, 2017).

1. fasea: Kalitate handiko auto “deportivo” bat diseinatu zuen, elektrikoa, garestia zena eta ezaugarri oso bereizgarriekin (oso azkarra, eroso, gidatze esperientzia ezinobea, 200km-ko autonomia zuen lehen auto elektrikoa...). Horrela, soilik **segmentu edo nitxo oso txiki batera bideratuko zuten beren eskaintza**, maila ekonomiko handia zutenei soilik eskuragarri utzita (banaketa eskusiboa). Fase honetan merkaturatu zuten autoa “Tesla Roadster” izan zen, 2007an 109.000\$ inguru balio zuena. Helburua lehen bezeroei iristea izan zen, gehiago ordaintzeko prest egongo zirenak auto berriengatik.
2. fasea: Bigarren fase hau trantsiziorako fasea izango litzateke. 2007an “Tesla Roadster” autoak izandako arrakasta ikusirik, **irabazitako mozkinak auto eskuragarriak ekoiztea ahalbidetzeko erabiliko zituzten** (prozesuetan inbertituz kostu unitarioak jaitsiz). Irabaziak berrinbertitzeaz gain, finantzaketa ere jaso zuten urte horretan, besteak beste Google-en sortzaileen eskutik. Horrela, 2009an “Model S” autoa diseinatu zuten, aurrekoa baina eskuragarriagoa zena 80.000\$-eko balioaz.
3. fasea: Urteak aurrera pasaz, 2016an “Model 3” autoa aurkeztu zuen 35.000\$-eko balioa zuena, eta 400.000 kontsumitzaileek erreserbatu zuten merkaturatu aurretik.

Horrela, enpresa bere banaketa estrategiara hurbildu zen, **banaketa masiboagoa ahalbidetzen ziolarik bere prezio eskuragarritasunak** (prestazio onak mantenduz antzeko prezioko lehiakideekin alderatuz). Hala ere auto azkarren sektorean ere badu zer esana, auto elektrikoaren potentzial gorenaren erakutsiz. Munduko kotxe azkarrena da “Tesla Roadster” modelo berria, 2'1 segundutan 100km/h abiadura hartzen duelarik eta 400 km/h abiadura gorenaz.

Gaur egun lan honetan ari da enpresa, auto elektrikoak eskuragarriagoa egiten eta kontsumitzaileek dituzten zalantzak eta arazoei soluzioa ematen. Arazo ohikoenak bi izaten dira ibilgailu elektrikoak erosterako orduan: Batetik, autonomiarekin zerikusia dutenak; zenbat kilometro egitea izango de posible kotxe elektrikoarekin, non kargatzea den posible batera eta kargatzeko behar duen denbora. Bigarrena, konponketen eta matxuren kasuan nora eraman dezaken bezeroak ibilgailua, eta ea garestiagoa den matxuren konponketa.

Arazo hauei erantzuna emateko, gaur egun dituen kontzesionarioei garrantzi gutxiago emango diela esan zuen enpresaren zuzendari nagusia den Elon Musk-ek (Martinez, J. 2019), denda fisikoaren ordez tailer eta kargatze gunetan inbertituz. Horrela, erosketan prozesuan garrantzia bide digitalei emango zaie, gaur egun oso bideragarria dena (denda fisikoaren kostua murriztuz) eta beharrezkoagoa den gauez inbertituz. Jokabide honek **enpresak marketin ikuspegia oso garatua duela erakusten du, bezeroaren beharrak beti lehen tokian jarritik eta hauei moldatuz**. Agian auto elektrikoak merkaturatzeko tailer eta kargatze puntu gehiago behar dira salmenta puntu fisikoak baino, horregatik, enpresa egokitzen ari da bere misioa lortu ahal izateko mundu jasangarriago baten alde. Gainera, interneteko erosketen aurrerakuntzak eta segurtasunak aldaketa hau ahalbidetzen dio Teslari (ia mundu osoan eskuragarri internet bidez).

Banaketari dagokionez, enpresak zuzeneko banaketa kanala erabiltzen du, hau da, ez du bitartekariekin kolaboratzen ibilgailuak merkaturatzerako garaian. **Bere kontzesionario propioak ditu, “Tesla Store” deiturikoak**, eta horrela kostuak jasatearen truke, kontrol handiagoa du bere salmenta prozesuena, etxeko zerbitzu integrala eskainiz (bitartekaririk gabe). **Kontzesionario hauek oso ezberdinak** dira lehiakideenekin alderatuz: askoz txikiagoak eta hirietan kokaturik, pertsonen trafiko ugari dabilen puntuetan. Ekoizpena ere eskariaren arabera denez, stock-a izatearen kostua ekiditen du, alferrikako ekoizpena ere bai eta ez ditu erakusgarri unitate asko eduki beharrik. Gaur egun, Espainian bost kontzesionario ditu etxe honek, bi Madrilen eta Bartzelonan eta bakarra Valentzian.

IRUDIA 27: Tesla Store Kontzesionarioak.



(Iturria: Martinez, J. 2019)

Hau guztiari gaineratu behar diogu, bere misioa betetzeko **ez dela soilik auto elektrikoak merkaturatzean oinarritzen bere jarduera**. TESLA ekoizpen fabrika guztien helburua berak sortutako energiarekin lan egitea da, hau da, toki estrategikoetan kokatuak, eguzki plakekin, errota eolikoekin eta sistema geotermalekin elektrizitatea sortu ahal izateko. Honekin lortu nahi duena ingurumenen duen inpaktua murriztu eta energia garbia lortzea fabrikari bertan.

Honez gain, bere beste negozio unitate estrategiko (NUE) bat “SolarCity”-rekin lortzen du. SolarCity Estatu Batuetako eguzki plaken hornitzaile liderra da eta honekin TESLA **enpresak apustu egiten du etorkizuneko energia ekoizpena eguzki plaken integrazioaz lortuko delaren alde**.

Dudarik gabe, TESLA MOTORS adibide ona da; banaketa egokitzen jakin du bere misioa betetzen jarraitu ahal izateko horrelako sektore lehiakor batean. Estrategia zehatza jarraitu

du jasangarritasuna bultzatuz eta enpresaren helburu ekonomikoak lortu ahal izateko. Bere misioa hasieratik garbi izan du, **baina hasieran helburu ekonomikoak betetzeko segmentu oso txikian zentratu behar izan zuen gero banaketa selektiboagora igarotzeko.**

- 3.4.2. **LEROY MERLIN** kasua: *“Jasangarritasunaren garrantzia merkataritza jardueran”*

IRUDIA 28: Leroy Merlin-en logoa.



(Iturria: Leroymerlin.es)

Leroy Merlin altzari enpresa ezaguna da Espainia mailan. 126 establezimendu ditu Espainian eta bere jarduera, bere hornitzaileen produktuak bere salmenta puntuetan saltzea da. Esan dezakegu **enpresa honen jarduera nagusia merkataritzakoa dela**. Aurreko adibidean ikus genezakeen TESLA MOTORS auto elektriko enpresaren sozietateak ekoizpenetik salmentarako prozesu guztia berak kontrolatzen zuela, baina LEROY MERLIN enpresaren adibidea aztertuta ikusiko dugu **nola ekoizpen prozesua jardueran baneratu gabe berdin berdin praktika jasangarriak aplikatu daitezkeen negozioan**, bai ingurunearekiko, sozietatearekiko eta arlo ekonomikoan.

Gaur egun enpresak bere hazkundearekin jarraitzen du, espainiar estatuarentzat balioa sortzen. Bere hornitzaileen %82,79a espainiarra da, hauei egiten dizkien erosketen balioa 950 miloi eurotakoak izanik (Corresponsables, 2019). Honek erakusten du bertako hornitzaileak aukeratzeari ematen dion garrantzia, gehienak PYME edo enpresa txikiak direlarik. Espainiar estatuak (zergen bidez) ere erosketan hauen zatia ere eramaten duenez, ezin da ukatu Leroy Merlinek bere gertuko ingurunea bultzatzea bilatzen duela bere politikekin. Horrela, enpresak 4 dimentsiotan zentratzen du bere negozioa:

1. Etika eta Gobernu ona
2. Gizartea eta pertsonak
3. Etxebizitza jasangarria gaur eta etorkizunean
4. Ingurugiroa

**Etika eta gobernu onari hitz egitean**, zergak Espainian ordaintzen ditu bere zerga guztiak, korrupziorik egin gabe. 2018an zergen zenbateko osoa 275,6 miloi euro izan ziren, handiagoa izan zena aurreko urteetako baino. **Gizartea eta pertsonen alde hainbat lan egin izan ditu enpresak**; horien artean langileei lanpostu seguruak eta baldintza duinetan eskaintzea, ezgaituei edo adimen urritasuna dutenei integrazioa eskaintzea lanpostu egokituak eskainiz, gazteen lan mundurako trantsizioan laguntzea bekadun edo praktika kontratuak eskainiz, Irabazi asmorik gabeko erakundeekin kolaborazioa edo boluntarioria etab.

**Etxebizitza jasangarria izatea eskaintzen** duenean, marketinerako orientazio garbi bat adierazten du: kontsumitzailea jartzen du prozesu guztien erdian eta honen beharrak asetzeko beharrezkoak diren kanalak ahalbidetzen ditu (digitalak eta fisikoak). Gaur egungo “eko-kontzientziaz” jabetuta eta Garapen Iraunkorreko Helburuei jarraiki, produktu lerro berriak ateratzen ari da ECO etiketa dutenak, ECODES (Fundación Ecología y Desarrollo) erakundearen zihurtagiri ofizialekin (Corresponsables, 2019).

Azkenik **ingurugiroarekin konprometituak** daudela ikus dezakegu hainbat ekintzetan: Beren hornitzaileekin elkarlanean, eko-diseinua eta enbalaia jasangarria bezain arina izatea bilatzen du, eta 2020. urterako bere altzarien 100% modu jasangarrian gestionatutako basoetatik eratorria izan dadin konprometitu da. Ikusiko dugu ea urte honetan helburu hau lortzeko gauza den. Honez gain, formakuntza eskaintzen du lehen hezkuntzako gazteen eskola ordutegietan, kontzientzia garatu eta bere familiako kideengan eragin zuzena izan dezaten.

Ekoizpena ez dago guztiz bere kontrolpean eta honek zaildu egiten du material jasangarriak negoziatzea. Hala ere, **erosterakoan jokaera kodea oso ondo zehaztua du bere hornitzaileentzat**, dokumentu honetan jasotzen direlarik enpresek bete behar ditzuten baldintzak hornitzaile izan daitezen ([link honetan eskuragarri](#)). Hemen zehazten dira aurretik aipatutako puntuak, etikari buruzkoak, produktuei buruzkoak, langileei, gizarteari eta orokorrean inguruneari begira bete beharrekoak. Aipatu beharrekoa da Leroy Merlin enpresak **negoziazio botere handia duela bere hornitzaileengan**, erosketa bolumen handiak egiten dituelarik eta hau enpresa txiki hauen jokaeretan eragiteko faktore garrantzitsua da.

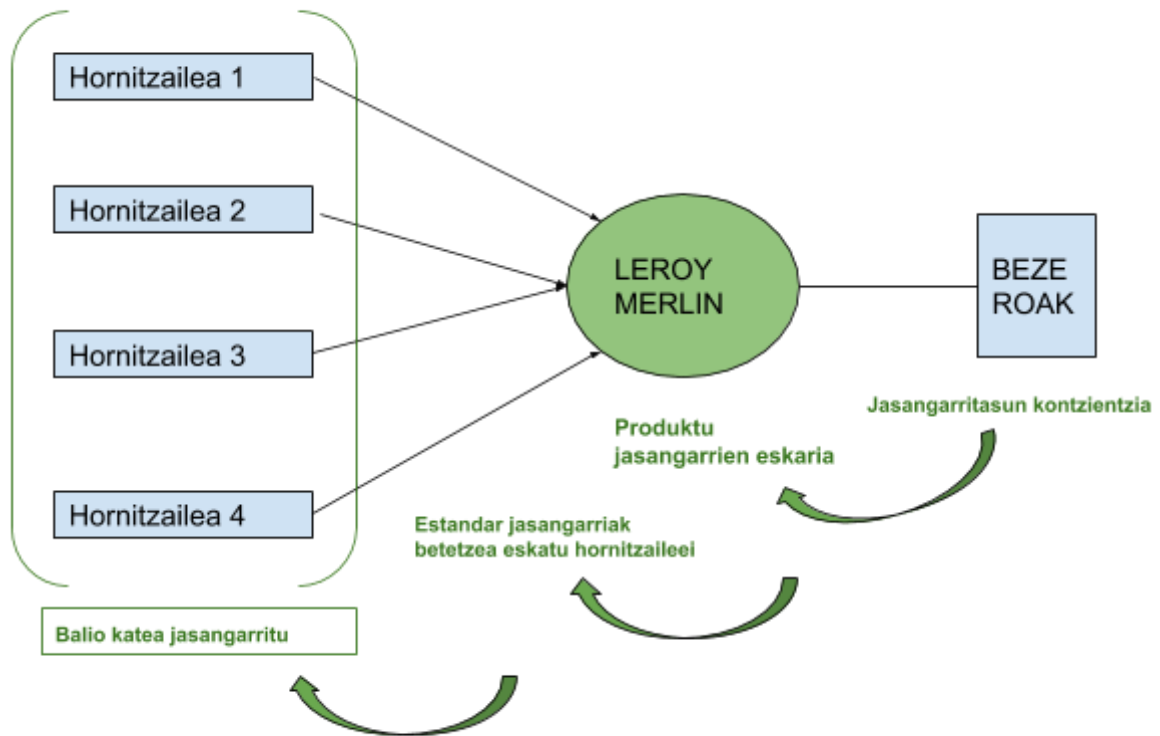
Enpresako komunikazio zuzendariak enpresaren 30. urteurrenean zioen moduan: *“Gure transformazioa azkartzen ari gara biztanleriaren behar berrietara egokitzeko. Aldaketa hau lidertzeko gai izango gara soilik gure kolaboratzaile guztiek konpromisoa eta pasioa erakusten badute trantsizio honetan. Multinazional batek etekin ekonomiko ez gain bere ingurunearekiko arduran ere lan egin dezakeelaren froga gara”*

Rodrigo Salas, 2018 (Canal Ferretero, 2019).

Kolaboratzaileen konpromisoa aipatzen duenean bertan hornitzaileen bete beharrak ere barneratzen dira. Nahiz eta lehen esan dugun moduan Leroy Merlinek ekoizpen prozesuak ez dituen aurrera eramaten, **garrantzi handia du salerosketa jarduera garatzen duen enpresa batek jasangarritasuna bilatzeak**, kolaboratzaileengan eragin handia du eta.

Honekin esan dezakegu balio katea eta bere ingurunea jasangarriago egiten ari dela enpresa, bai sozialki, ingurumenari begira eta ekonomikoki.

GRAFIKOA 5: Produktu jasangarrien eskaria Balio katea iraunkorrago egiten.



Iturria: Nik egina.

Banaketan zentratuz, 2018 urteak aurrera pausu handi bat suposatu zuen enpresarentzat marka eta kontsumitzaileak gehiago elkartzea lortu zuelako Leroy Merlin URBAN, COMPACT eta PROJECT dendekin. Hauek denden dimentsioa zabaltzen dute, enpresa denda handiekin nahiz txikiekin osatuz. URBAN dendak 2000 metro karratu ingurukoak dira, gertutasunean zentratuak. Hauekin bezeroen esperientzia hobetu nahi da dendaren barnean, hiriko toki jendetsuetan kokatuak daudelarik. Altzarien aurkezpenak tresna digitalen bidez egiten dira, hala nola, proiektore, errealitate areagotua eta beste hainbat tresnekin.

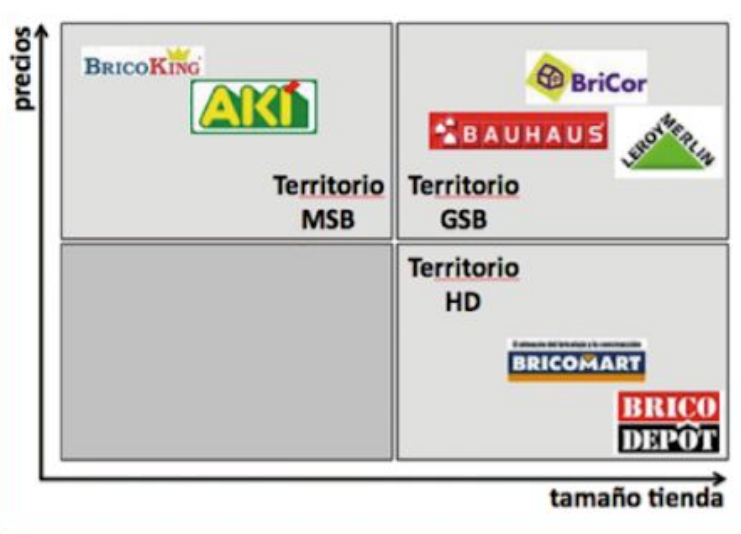
**Leroy Merlin URBAN** denda hauekin ere helburu zehatz bat dago: bezeroek autoa erabili beharrik ez izatea altzariak erostera joatean. Ohikoa da altzari dendetara autoen bidez joatea, eta enpresak hori ekidin nahi du bere saltokiek ingurumenean zeharka duten inpaktua gutxiagotzeko, bezeroari esperientzia hobea emateaz gain. Espainian Madrilan eta Bartzelonan daude bi salmenta gune mota honetakoak, biak 2018an ateak iriki zituztelarik.

**Leroy Merlin COMPACT** dendak 2000 eta 4000 metro karratu tartekoak dira. Hauetan denda txikien eta handien abantailak fusionatu nahi izaten dira: batetik, produktu gutxiago dituzte salmenta tokian baina hauen aukeraketa modu estrategikoan egiten da, ahalik eta erosoan izan dadin erosketa prozesua eta metro karratu bakoitza modu efizientean



aprobetxatuz. Tratuari dagokionez, bezeroari laguntza eskaintzen zaio bere erosketa aukeretan eta tresna digitalak ere erabiltzen dira saltokian ez dauden altzariak erosleari eskuragarri jartzeko. Honetarako, **2018 urtean AKI eta Leroy Merlin enpresen fusioa eman zen** (biak ADEO enpresa taldekoak zirenak) bi negozioak Leroy Merlin izenpean integratuz (eleconomista.com). Nolabait esateko, **esan dezakegu bi negozio hauek osagarriak zirela enpresa taldearentzat**, hurrengo posizionamendu mapan ikus dezakegunez, bi enpresen prezioetan ez zen alde handirik baina bai denden tamainan. Horrela, Leroy Merlin izenpean 2018. urtean espainiar brikolaia merkatuan %31,4-ko merkatu kuota bereganatzea lortu zuten, denda ertain eta handiak erabiliz. AKI denda hauek, Leroy Merlin Compact bilakatu ziren.

IRUDIA 29: Brikolaia merkatuko enpresen posizionamendu mapa



(Iturria: Moreno, G. ; Puelles M. eta Díaz-Bustamante, M. 2016)

Azkenik, **Leroy Merlin PROJECT** deituriko salmenta tokiak daude. Horrelakoak oraindik eta denda espezializatuagoak dira, soilik etxean beharrezkoak diren altzariak saltzen direlarik. Bilatzen den merkatuko segmentua etxeetarako altzariak behar dituzten kontsumitzaileek osatzen dute. Altzari hauek, funtzionalak izateaz gain (bakoitzak montatu ditzakeenak, piezetan banatzen direnak...) **diseinu eta estetika ikuspegi handiagoa barneratzen dute**. Segmentu honi altzariak estetikoki erakargarriak gustatzen zaizkio, izan ere, etxeetan altzari erakargarrien inguruan bizitzeak **plazer emozionala** transmititzen duela esan genezake. 1000 metro karratu baino txikiagoak izan ohi dira.

Hauetz gain, Leroy Merlin denda tradizionalak mantentzen dira, markaren esentzia gordetzen dutelarik. Salmenta puntu handiak, produktu ugariarekin erakusgarri eta enpresa arrakastara eramane duen banaketa mota mantentzen delarik hauetan.

Politika iraunkorrak bilatzeak eta ekonomia zirkularrean aktiboki parte hartzeak merkatuko enpresa handi batek garrantzitsua da, izan ere, **bere ingurunea hobetzen du globalki**. Ez



du soilik kontsumitzaileen behar bat asetzen edo bere hornitzaileen jokaera aldatzen. **Zeharkako maila batean, sektoreko jarduera ere aldatzera iritsi daiteke horrela.** Badakigu sektore baten barnean lehiakideek beren negozioan dituzten praktika berriak sarri kopiatuak izaten direla lehiakideengandik, beti ere eraginkorrak direnean. Are gehiago sektoreko lider bat hasten bada praktika jasangarriekin. Beraz, nahiz eta merkataritzako jarduera bat egiten duen LEROY MERLIN enpresak hasiera batean, garbi dago jarduera edozein izanda ere, jasangarritasunaren alde egin eta inguruneke inpaktua murriztea balio kateko edozein fase edo prozesutan bilatu daiteke.

### 3.4.3. Logistika berdearen garrantzia

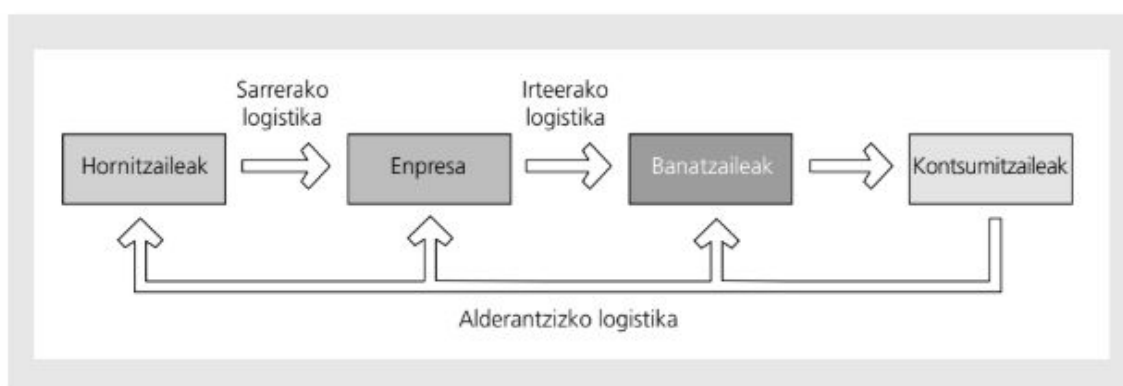
Badakigu banaketa aldagaiean logistikak indar handia duela. Logistikak geroz eta pisu handiagoa hartu du mundu globalizatuan, produktuen mugimendu fisikoak eraginda. Biltegiatzeak, inbentarioaren gestioak, garraioak eta informazio kudeaketek pisu nabarmena dute enpresaren kostuetan, produktuaren prezioaren %20a inguru suposatzen dutelarik batazbeste (Kotler, P. & Armstrong, G. 2001).

Ekonomia zirkularrean esan dugu, garrantzi handikoa dela zirkulua itxita mantentzea ahalik eta hondakin gutxien sortzeko nahiz materiala berrerabiltzeko. Testuinguru honetan indarra hartzen du logistika eta alderantzizko logistika prozesuak jasangarriago egiteak. Batetik, logistika prozesuek lotura egiten dute enpresaren eta kontsumitzaileen artean, produktua azken honi iritsi ahal izateko. **Marketineko logistikak**, banaketa fisikoa ere deituak, salgai eta zerbitzuen fluxu fisikoa planifikatzea, gauzatzea eta kontrolatzea esan nahi du, dagokion informazioarekin batera. Jatorritik kontsumoko tokiraino bezeroen eskakizunak betetzeko eta, horrenbestez, mozkina eskuratzeko (Kotler, P. & Armstrong, G. 2001). Horretarako beharrezkoak dira garraioa, produktuen biltegiatzea eta datuen informazioa kudeatzea bezalako ekintzak. Bestetik, alderantzizko logistikak bezeroen produktu itzulketak barneratzen ditu, logistikaren alderantzizko noranzkoan, hau da, bezerotik enpresarakoak.

Gaur egungo marketin arduradunek ez dute soilik enpresatik irteten diren salgaien **irteerako logistika** kontrolatzen, baizik eta baita **sarrerako eta alderantzizko logistikak** ere.

IRUDIA 30: Hornikuntza katearen kudeaketa

## Hornikuntza-katearen kudeaketa



(Iturria: Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). Marketinaren oinarriak)

Ekonomia zirkularren helburua prozesu hauek jasangarriago egitea da, logistika berdeagoa bihurtuz. **Logistika berdearen helburua prozesu guzti hauetan zehar bai alderdi soziala, ingurumenekoa eta ekonomikoa zaintzea da.** Hiru dimentsio hauek dira garapen iraunkorrek bateratu nahi dituenak eta argi dago hauek zaintzea enpresaren erantzukizun sozialaren barnean doala. Logistika berdea aztertzeko aurretik aipatutako lau prozesu klabeetan oinarrituko gara: biltegiatzea, inbentarioaren gestioa, garraioa eta informazioaren kudeaketa.

- **Biltegiatzea:** Teknologiaren laguntzaz gaur egungo biltegietan energia eta errekurtsuak modu efizienteagoan erabiltzen dira eta hau, dudarik gabe aurrera pauso bat da iraunkortasunera begira. **Adibide gisa DHL** logistika zerbitzuak eskaintzen dituen enpresa hartuko dugu. Enpresa honek biltegi ugari ditu mundu osoan eta hainbat ekintza berritzaile egin ditu logistika berdeago bat eskaini ahal izateko bere bezeroei. Ekintza hauen artean argiztapen inteligenteak daude, eguzki panelen bidez edo mugimendua nabaritzen duten sentsoreen bitartez energia gutxiago erabiltzen laguntzen dietenak. Argiztapenak biltegi batean batzbeste energiaren %70a suposatzen du eta hau murrizteak kostuak nabarmen jaitea ahalbidetzen dio enpresari.

DHL enpresako higiezinaren zuzendari zen *Huw Phillips* en hitzetan, honek dakarren argiztapen kostuen aurrezteak %60 ingurukoa izan daiteke egoera ohikoetan (Cadena de Suministro, 2013). Argiztapenez gain, enpresak diseinu berritzaileekin bere karbono urratsa murrizten dihardu. Lehiogehiago eguzkiaren argiaz baliatzeko, eguzki plaken erabilera teiltuan eta euri ura biltzea biltegi landareak ureztatzen (landareek biltegi airea garbitzen dute) dira honetarako azken urteetan aurrera eman dituen ekintzak.

- **Inbentarioaren gestioa:** Stocka gestionatu ahal izateko geroz eta tresna gehiago daude eskuragarri biltegietan: robotak, zinta garraiatzaileak, etiketak eta apal inteligenteak bezalakoak. Kudeaketa automatizatu honek denbora aurrezten dio

enpresari. **IKEA enpresa suediarren kasuan**, enbalaia efizienteago egiteko gauza izan da. IKEA etxeko altzariak pieza askeetan egoten dira eta kartoi birziklatuzko enbalaia estandar batzuekin garraioa erraztu zuten, egurrezko paletak ordezkaturik. Enbalaia honek posible egin zuen bidaia batean altzari gehiago garraiatu ahal izatea. Gainera, aldaketa hau inbentarioaren gestio inteligentera egokitzea lortu zuten, kostuak aurreztuz. Aipatu beharra dago IKEA enpresaren produktuen gehiengoak zuzenean fabrikatik salmenta puntuetara igarotzen da, kostuak eta hondakinak ekidinez.

Aurrez aipatu dugun moduan, atzeranzko logistikak garrantzi handia du produktu akastunak itzuli ahal izateaz gain, material erabiliei bizitza berri bat emateko. Negozio aukerak aurkitu ditu enpresa suediarrek, altzari erabiliak erosiz kontsumitzaileei, bonbila zaharrak bueltan jasoz edo etxeko ehunen bilketaz. Bilketa hauen bitartez pizgarri ekonomikoak ematen ditu hurrengo erosketarako deskontuen bidez edo dirutan ordainduz. Honela, material hauek hondakin soil bihurtzea ekiditen du, atzeranzko logistika erabiliz.

- Garraioa: Garraioa egokitzeak ere zer esan handia du logistika berdeago bat eramateko. Produktuen mugimendu fisikoak kamioien, hegazkinen, itsasontzien eta antzekoen bidez egiten dira orokorrean. Honek badakigu eragin zuzena duela atmosferara isuritako negutegi efektuzko gasekin. **DHL logistika enpresara** itzuliz esan beharra dago sektoreko liderretako bat izanda, garraioari dagokionean ambizio handiko helburuak jarri dituela hurrengo hamarkadetakoa. Nagusia 2050. urterako enpresak emisiorik gabeko jarduera aurrera eraman nahia da. Helburu handi honetara iristeko duten "GoGreen" programaren bidez, helburu txikiagoak dituzte 2025. urterako: Karbonoaren efizientzia handitzea %50 batean 2007 urteko mailekin alderatuz (dhl.com)

Garraioaren sektorea oso loturik doa ibilgailuak ekoizten dituzten etxeen bilakaerarekin eta lehen aipatu moduan, ikusi dezakegu gaur egun sektorea auto elektrikoetarako trantsizioan dagoela. Honek lagunduko dio enpresari gaur egun dituen emisiorik gabeko zerbitzuak zabaltzen, nahiz eta denbora bat emango duen aldaketak, 2050. urtera begira ambizio handiko helburua da.

- Informazioa kudeatu: Produktuen mugimendu fisikoak berarekin informazio pilaketa dakar. Produktu bakoitza non dagoen, eskarien zorroa, itzulketak.... guztiak duten informazioa gestionatzen jakin behar da zerbitzu logistiko on bat eman ahal izateko. Logistika berderako informazio kudeaketa honek ez luke beste prozesuek adinako egokitzapenik izan beharko, izan ere, gaur egun geroz eta ohikoagoak dira software espezializatuak informazio guzti hau kudeatzeko denbora errealean. Hauek bai ahalbidetuko lukete paper gutxiago erabiltzea informazioa gordetzeko. Kontuan izan beharko da **informazioa kudeatzeko gailu hauek bizitza mugatua dutela**, hala nola, ordenagailu, disko gogorrak, prozesatzaileak, kodeak irakurtzen dituzten pistolek, sentsoreak eta beste hainbatek. Beraz, tresna hauek iada balio ez dutenean beraiekin zer egiten denaren arabera hondakin gehiago ala gutxiago sortuko ditu

enpresak. Ekonomia zirkularra bultzatzeko, komenigarria da tresna hauekin egiten dena gestionatzea berrerabiliak izan daitezen.

Logistika berdearekin ere (bai alderantzizkoa, sarrerakoa eta irteerakoa) informazioa biltzea beharrezkoa da. Gaur egungo teknologiak ahalbidetu dituen software logistikoek nahiz etorkizunean sortuko direnak erantzuna emateko gai izango dira ekonomia zirkularrari, informazioa kudeatzeari dagokionean behintzat.

Logistikaren prozesu hauek aztertuta ikus dezakegu prozesu hauek egokitu daitezkeela ekonomia zirkularrera. **Ez dugu aurretik aipatu, baina atzeranzko logistikak paper garrantzitsua joka dezakegu testuinguru zirkular honetan**; behin produktuak erabiliak izan ostean bizitza berriagoa emateko (berrerabili, konpondu, materialak aprobetxatuz...) IKEA enpresak ehunekin, bonbilekin eta altzariekin egiten duen moduan.

Nahiz eta prozesu hauetan egokitzapenak egiteak hasieran inbertsio nabarmena suposatu (eguzki panelak, LED argiak instalatu biltegietan, ibilgailu elektrikoak...) **epe luzean energiaren gastuak murriztuz amortizatzea lortzen da**. Kostu hauek murrizteaz gain, enpreren **marka irudia hobetzen** da, bere ardura soziala erakutsiz. Bi onura hauek epe ertain eta luzeko **lehia abantaila** ekartzen dute enpresarentzat, merkatuan indarra hartzea ahalbidetzen dielarik.

Logistika aldetik hainbat dira produktu nahiz zerbitzuen banaketari ekartzen dizkion erronkak ekonomia zirkularrak. Ondoren zerrendatuko ditugu:

1. Erregai fosilen dependentzia murriztea, batez ere garraioan: Oraindik ez dira ibilgailu edo garraiobide efizienteak garatu kostuetan eragin txikia dutenak. Bestetik, ibilgailu elektrikoak bezalako enbidagarritasuna oraindik ere zehazteko dago: bai autonomia, konponketen kostuak, nola ordeztu erregai fosilak etab. **Esan dezakegu gaur egun erregai fosilak guztiz ordeztuz ezin dela lehiakorra izan**, beraz, pixkanaka egin beharreko trantsizioa da gainontzeko faktoreak alde jarri bitartean.
2. Herri barruko garraioen inpaktua murriztea: Azken kilometroetara iristea eroso da azken kontsumitzailearentzat, bere etxean bertan jaso ahal dituelako produktuak. Txanponaren beste aldean hiriguneak betetzen dituzten garraiolariak daude, askotan bidaietan ez dutelarik karga oso handirik garraiatzen, bidaien efizientzia jaitsiz.
3. Azpiegitura jasangarrien gabezia: Emisio hauen erregulazio edo legedi jasangarri baten beharra. Biltegietako eta garraiobideek garrantzi handia dute logistika sektorearen inpaktuan eta hau mugatzeko erregulazioak lortzea jasangarritasunerako erronka da.

4. Enpresen inbertsio beharrak logistika berdetzeko: Logistika enpresen marjinak ez dira handiak izaten, gehienbat salmenta bolumenagatik fakturatzen dutelarik unitateko marjinengatik baino. Honi loturik dago inbertsioak egiteko arazoak, kostu igoera batek arazoak ekarriko lituzkeelarik lehiatzerako orduan. Honi soluzioa ematea sektore guztiarentzat erronka gogorra da.
  
5. Kontsumitzaileak kontzientziaztea: Kontsumitzaileok askotan ez dugu ikusten prozesu hau guztia eta kontzientzia piztea erronka bat da ekonomia zirkularrarentzat. Guretzat interneten sartu eta klik batera erosi dezakegun produktuaren atzean logistika prozesuak daude eta hauen inpaktuaz jabetu behar gara. Azken finean, sektore logistikoari jasagarria izatea ezinezkoa izango zaio bezeroak ez badu jokaera hau. Gure etxeko atean nahi izateak produktuak, 24 orduan eta bidalketa kostu minimoekin (edo bat ere ez) ez du laguntzen aldaketa honetara. Laugarren erronkarekin lotura eginez, askotan bezeroak lan guzti hau ez ikuste honek lotzen du enpresa marjin txikitara. Eta marjin txikiekin beti da zailagoa inbertsioak egitea. **Erronka logistika lanen garrantziaz jabetu eta bidalketen kostuekin sentikortasun txikiagoa izan beharko genukeelaz kontzientziaztea izango litzateke.**

#### 4. ONDORIOAK ETA AURREIKUSPENAK:

Hau guztia ikusita, ondorioak eta aurreikuspenak zerrendatuko ditugu. Ekonomia zirkularraren garrantzia ikusi dugunez ekonomia mailan, enpresa mailan eta marketin mailan, ondorio eta aurreikuspenak ere hiru maila honetakoak izango dira.

Lanaren sarreran ezarritako helburuei erantzuten saiatuko gara eta etorkizunera begira indarra hartu dezaketen joerak identifikatuko ditugu aurreikuspenekin. Ondorio hauei jarraipena egiteko, "eranskina" atalean iada egin diren ikerketa zientifiko batzuk ageri dira. Hauek baliagarriak izan daitezke laneko ondorioak errealitatekoekin kontrastatu ahal izateko edo edukiak sakonago aztertzeke.

- Edozein jarduera garatzen duen enpresarentzat aplikagarria da filosofia hau

Lan guztian zehar ikusi ditugun edukiekin, enpresa kasuekin eta sektore ezberdinekin, ondorio garbi bat atera dezakegu: **filosofia hau edozein enpresarentzat baliagarria da, edozein sektoretan jarduten duelarik edo edozein jarduera egiten badu ere**. Ekonomia zirkularra, jasangarritasuna bilatzeko ezinbestekoa izango den ekonomia da, gaur egun ditugun errekurtsio naturalen ustiaketa azkarra ez baita iraunkorra. Enpresek, honen aurrean, kontzientzia hartu behar dute eta zenbat eta azkarrago hasi inpaktua murrizten onuragarria izango zaie etorkizunerako, nahiz eta honek epe laburreko inbertsioak eskatzen dituen.

Ekonomia zirkularrean barneratzeak, argi dago lanpostu zahar batzuk desagertaraziko dituela (makinek egitea efizienteagoa denean, jasangarriak ez diren produktu sorreratakoak...) baina aldi berean lanpostu berriak sortuko dira. Gobernuak, prentsako hainbat iturriren bitartez, Espainian 120.000 lanpostu berri sortu nahi dituela hamarkada honetan zabaldu zen (Pan-Montojo, N. 2020) eta Europa mailan 400.000 inguru. **Lanpostu hauen zati handi bat hondakinen gestioan sortuko litzateke**, birziklapenean, berrerabilketan, bigarren eskuko merkatuetan etab. Honez gain, 2015ean "*Programa de Acción de Residuos y Recursos*" (WRAP) britaniar erakundeak eginiko ikerketa batek baieztatu zuen ekonomia zirkularrak lanpostu gehiago sortuko dituela deuseztatu baino, gaur egungo Europar langabetuen kopurua 250.000 pertsonengan jaitsiz.

- Etorkizunera begira, **garrantzitsua da filosofia hau izatea baina ez da nahikoa bezeroak izateko**. Produktua erosterakoan gugatik begiratzen dugu.

Etorkizunera begira garrantzitsua izango da bide honetan jarraitzea, baina gaur egungo kontsumitzaileen errealitatea ezberdina da. Gaur egun ez da nahikoa eskaintza jasangarri batekin merkatura bideratzea, balio gehigarria ematen dion arren produktu bati, ez da faktore erabakigarria. Prezioa eta erosotasuna dira faktore erabakigarrienak kontsumitzaile batek produktu bat aukeratzekoan gaur egun (Gallego, JL. 2019). Hau esaterakoan

kontsumitzaile ezberdinak bereiztu ditzakegu ingurumenarenarekin duten kontzientziaren arabera:

1. Batetik, kontzientzia oso garatua dutenak daude, aukera jasangarriak beren erosketa ohituretan barneratzen dituztenak eta gehiago ordaintzeko ere prest daudenak produktu berdeengatik (prezioa aldagaia aztertzean ikerketen bidez ikusi dugu).
2. Bestetik, interes txiki bat pizten diotenak daude, non, prezio berdinean eta beren gustu eta beharrak betetzen baditu produktu berde batek, gustora erosiko dituztenak.
3. Azkenik, bestelako kontsumitzaileak daude, kontzientziarik ez dutenak jasangarritasunari buruz eta edozein produktu aukeratzen dutenak.

Gaur egun, kontzientzia gizartean zabaltzen ari dela esaten dugunean, gehien bat bigarren talde honetara geroz eta pertsona gehiago igarotzen ari direla esan genezake, eta bigarren talde honetako batzuk ahaleginak egiten dituztela lehen mailara iristeko. **Merkatu berdean posizionatu nahi duen enpresarentzat, garrantzitsua da lehen taldeko kontsumitzaileak fidelizatzea eta bigarren talde hauentzat eskaintza erakargarria** (eta lehiakorra lehiakideekin) egitea, jasangarriaz gain. Adibide hau ECOALF edo TESLA MOTORS enpresen kasuetan oso garbi ikusi dezakegu; ECOALF enpresaren diseinuak oso landuak dira, sektorean lehiakorrak izateko. TESLA autoak ere, prezioa jaitea lortu dute baina eskuragarria egite honek ez du kalitatea baldintzatu. Enpresa munduan beraz, **merkatu berde honetan merkatu kuota irabaztea bi baldintzen menpe egongo dela adierazi dezakegu**, lehen mailako kontsumitzaile hauen fidelizazioan eta interes txikia pizten zaien bezero potentzialei iristean. Nire uste apalean, hamarkada honetan merkatu berde hau asko haziko da eta denbora honetan egiten diren ekintzek ondorio adierazgarriak ekarriko dituzte etorkizuneko lehiarako.

- Enpresa handiak inguruan duten inpaktua neurtzen eta murrizten hasi dira; *“Ekonomia zirkularra da etorkizuneko eszenatokia”*:

Enpresa handien egokitzapenak ere agerikoak dira, UNILEVER enpresa taldearen kasuan ikusi dezakegun moduan. Enpresa talde handiak hasi dira jadanik ambizio handiko helburuak jartzen etorkizuneko eszenatoki jasangarrira egokitzeko. Honek norabidea are eta gehiago zehazten digu, bai enpresek eta baita sozietate moduan jarraitu beharko duguna.

Bestetik, marketineko ekintzekin lotura eginik, niri bururatzen zaidan hipotesia enpresa guztiek epe laburreko etorkizun batean ingurumenean duten inpaktua kalkulatu beharko dutela, hau modu transparentean kontsumitzaileen eskuan jarritz. Gaur egun, globalizazioa eta interneten bidez, kontsumitzaileek oso erraz jakin dezakete enpresa bati buruzko informazio zabala; bai webgunea ikusiz, sare sozialak bisitatuz etab. **Gaur egungo kontsumitzaileak aktiboagoak dira**; produktuen, marka, enpresa eta enpresen sortzaileez jakin nahi izaten dute eta hau ingurukoei komunikatzen diete. Beraz, merkatuarekin kontaktua izaten duten ekintza guztietan (marketin ekintzetan) kontuan izan behar da hau. **Modu transparentean gizartean, ekonomikoki eta ingurumenean duten inpaktua**

**komunikatzen duten erakundeek sinesgarritasun handiagoa lortuko dute merkatu berdean posizionatu ahal izateko, beren marka irudia sendotuz.**

Inpaktu hau neurtzeko hainbat tresna daude sarean, horien artean ADEGI erakundearen inGUru+. Tresna honek erraz identifikagarriak diren adierazle batzuen bidez, enpresak ingurumenean eta gizartean duen inpaktua neurtzen du (gerturatze bat behintzat). Horrelako tresnak erabilgarriak dira eta izango dira enpresek hobekuntza txikien bidez inpaktu hau murriztu ahal izateko ([link honetan informazio gehiago](#)).

Enpresen erantzukizunaz ari gara hitz egiten, baina ezin da ukatu enpresen erantzukizun hau kontsumitzaileek ere bultzatu behar dutela. Kontzientzia soziala piztu behar da gai hauen inguruan denok batera ekonomia zirkularraren aplikazioa azkartzeko, bestela, ondorioak lur planetan arriskutsuak izango dira. **Nire hipotesia prentsan, komunikabideetan... nahiz sare sozialetan geroz eta presentzia gehiago hartuko dutela horrelako gaiak da.** Berandu baino lehen gobernuek ere neurri gogorrek hartu beharko dituzte kontzientzia sozial hau zabaltzeko, eta **garai honetan marka bat jasangarritasunarekin lotzeak lehiarako abantaila emango diola uste dut.**

Kontsumitzaileekin nahiz bezeroekin lotura hau egiteko, erakundeen **“marketin berdeko” ekintzek protagonismoa hartuko dutela uste dut etorkizun labur batean** (iada badira ikerketa esanguratsuak, eranskinean ikusgai) eta guk ohiko Mix-eko “4P” aldagaiak aztertu ditugun arren, erakundeetan maila globalean eragingo duela uste dut. ACCIONA-ren kasua den bezala, ikus dezakegu arlo kontableko (finantza arloko) galdu irabazien orria hiru zatitan banatzen duela (TAULA 3) arlo sozialean, ekonomikoan eta ingurumenean izandako sarrerak eta gastuak banatuz. **ACCIONA-ren kasua filosofia jasangarria guztiz integratua duen enpresa batena da Negozio Unitate Estrategiko (NUE) guztietan, eta maila pertsonalean erreferentziazko enpresa bat bezala ikusten dut mundua toki hobeagoa bilakatzen jarduten dutenen artean.**

**Egia da egokitzapen hauek egiteak kostu bat dakarrela, baina ez aldatzeak ere bai.** Eta agian handiagoa epe luzean. Gaur egungo ekonomia, ikusi dugun guztiaren ondoren, aldaketa klimatikoak ekar ditzakeen ondorioei aurre egiteko gai ez dela garbi dago. Enpresak eta kontsumitzaileek aldaketa honen parte izan behar dugu, oraindik posible baita etorkizuneko ondorio larrienak ekiditea. Zientziak dio tenperaturaren igoera 1,5 gradutara mugatu nahi bada, 2020. urte honetan izan behar direla emisio altuenak (Fresneda, C. 2020), eta hau guztion konpromisoaz soilik lortu daiteke.

Marketin mixeko aldagaiak aztertu ondoren, jarraian bai produktuan, prezioan, komunikazioan eta banaketan ekonomia zirkularrak zein egokitzapen eskatzen dituen laburtuko dugu.



- **Produktuan**, erronka garrantzitsuena produktu berdeei garrantzia ematea da. Produktu hauen atributuak, ontziak eta markak errentagarritasunaz gain, gizartean eta ingurumenean duten inpaktua neurtu behar da. Ia produktu guztiek dute ordezkagarri jasangarria, hortzetako eskuilekin eta auto elektrikoekin gertatzen den moduan. Enpresaren produktu lerroan alternatiba hauek barneratzea erronka bat da baina beharrezkoa etorkizunera begira. **Eko-diseinua, material biodeuseztagarriak edo organikoak erabiltzea, berrerabilgarriak izatea bezalako ekintzak baliagarriak izan daitezke ezaugarri hauek betetzeko.** Ontzikiak ere bide beretik joan behar du, ahalik eta birziklagarrien edo berrerabilgarrien bihurtuz hondakin moduan pilatu ez dadin (plastikoarekin askotan gertatzen den moduan). Ekonomia zirkularraren helburua materialak erabilpen sare honetatik ez ateratzea da, bizitza berri bat emanez. Honetarako produktuaren garapena ezinbestekoa da jasangarritasun honetan pentsaturik egitea, beti ere atributu funtzionalak ongi betez.
- **Prezioari** dagokionez, ikusi dugu kontzientzia garatuagoa duten kontsumitzaileak prest daudela prezio altuagoan erostera produktu berdeak. Hau garrantzitsua da enpresentzat, izan ere gehienetan garestiagoa da produktu berdeak ekoiztea (aldaketa kostuengatik, prozesuak zainduz...) eta gainprezio honekin kostu hauen gainetik saltzea posible egin liezaioke enpresari. Errentagarria bada hauen salmenta, enpresek inbertsio gehiago egingo dituzte produktu hauen garapenean eta eskaintza jasangarria bultzatuko dute. ECOALF eta CIRCOS enpresen desberdintasunak ikusi ondoren, esan dezakegu ez dela beti beharrezkoa diru gehiago ordaintzea ekonomia zirkularraren parte izateko. Bigarren eskuko arropa erabiltzea merkeagoa den modu berean, enpresentzat lehengai berrerabiliak eskuratzea merkeagoa da eta honek kostuak jaitea dakar, merkaturatze prezioa jaisteko aukera ahalbidetuz.

Beraz, esan dezakegu nahiz eta gainprezio hau ordaintzeko prest egon kontsumitzailea, prezio guztietan egin daitekeela ekonomia jasangarriaren alde.

- Komunikazioa aztertu ondoren, konturatu gara garrantzitsua dela praktika jasangarriak komunikatzea enpresen partetik. Komunikazio ekintza hauek lagunduko diete enpresei kontsumitzaileetara iristen eta ondorioz, posizionatzen beraien buruan. Ikusi dugu gehiago ordaintzera prest dagoela bezeroa mota bat eta inbertsioak ere fondo berdeen alde egiten ari direla. Horregatik da garrantzitsua interes taldeei jakinaraztea enpresaren erantzukizun soziala.

Bestetik, ikusi dugu **komunikazio honek zintzoa izan behar** duela, ahalik eta modu gardenean informatuz. Kontsumitzailea aldatzen ari da eta geroz eta informatuago dagoenez, zaila da engainatu nahi izatea. Gainera, marka irudiarentzat kaltegarria izan daiteke. Acciona enpresaren kasua aztertu ondoren ikusi dezakegu zein garrantzitsua den **komunikazio hau egiazko ekintzekin frogatua egitea sinesgarria izateko.** Etorkizunera hartutako konpromisoak eta egindako lorpenak

komunikatzea oso eraginkorra da merkatuan posizionatzeko, eta hau erraz identifika dezakegu ACCIONA enpresaren komunikazioan.

- Azkenik, **banaketan** ikus dezakegu ekonomia zirkularraren erronka nagusiak bi direla: **produktu berdeak eskuragarri eta ohikoago egitea salmenta puntuetan eta logistika ekologikoari indarra ematea**. Lehenengoa lortzeak kontsumitzaileen kontsumo ohiturak alda ditzakete. TESLA kasuan ikusi dugu geroz eta eskuragarriago dela ibilgailu elektriko bat, prestazio onekin eta akats posibleei erantzunak emateko bideak hobetzen ari direla. Agian banaketa masiboago batek ordezkapen prozesua erraztuko luke, baina hau beste faktore askoren menpe ere badago (produktuen lehiakortasuna, errentagarritasuna, bideratzen diren segmentuak...).

Bigarrena lortzea esan dezakegu erronka potentea dela mundu globalizatuan logistikak hartu duen garrantziaz jakinda. Logistika berdeagoa egitea biltegiek errekurtsoen efizientzian eta garraioen emisioen baitan dago. Biltegieta aurrerapenak ematen ari diren arren, garraioaren aldaketa epe luzeagoan gertatuko den gauza da. Gaur egun garraio bide gehienak erregai fosilekin funtzionatzen dute eta trantsizio hau zaila da bat batean aldatzea. **Atzeranzko logistikari funtzio gehigarriak jartzea ere erronka bat da ekonomia zirkularrarentzat**. Atzeranzko logistikak produktu akatsdunak bueltan enpresara bidaltzeko balio badu ere, produktu erabiliei bizitza berria emateko ere aprobeztatu daitekeela esan dezakegu. Erabileraren ostean, produktuak atzeranzko logistikaren bidez enpresara iritsi eta bertan erabilerara berria emanez (konpondu, materialak lehengai moduan erabili...) zabor sorrera ekidin daiteke. IKEA enpresaren kasuarekin jarduera hau ikusi daiteke.

- Nahikoa al da parisko akordioa ekonomia zirkularra bermatzeko?

Nazio Batuen Erakundeak (ONU) Garapen Iraunkorreko helburuak jarri eta hiru urte beranduago, 2018an komunikatu zuen Parisko akordioa ez dela nahikoa izango aldaketa klimatikoa gainditzeko, eta herrialde partaideen konpromiso handiagoaz bakarrik iritsiko garela helburu honetara. Soilik herrialdeen %20 ari da urteroko helburuetara iristen (Planelles, M. 2019), gehienak Europako herrialdeak direlarik. Hala ere, emisio hauen erantzule handienak (Txina, AEB, India eta Errusiak) ez dira akordioan hartutako baldintzatara iristen. Kasuak kasu, ikusi beharko da hamarkada honetan zehar ze neurri hartzen diren eta gure ingurunean izango duten eragina.

- Zer egin dezakegu guk gure inpaktua neurtu eta murrizteko?

Lan honetan zehar asko hitz egin dugu enpresetaz eta hauen inpaktuaz, baina kontsumitzaile oro jakitun izan behar gara zuzenean edo zeharka inpaktua dugula planetan. Hau, interneten dauden hainbat kalkulagailuren bidez kalkula daiteke, adierazle orokor batzuk hautatuz. Adierazle hauetan ohikoenak lau izaten dira, **etxebizitza, garraioa,**

**elikagaiak** eta **kontsumoa**. Kalkulagailu hauekin erraz kalkula dezakegu gure inpaktua eta hau nahi dugun moduan zuzendu dezakegu ([esteka honetan eskuragarri kalkulagailu bat](#)).

Bestalde, gure inpaktua beharrezkoa egiten bazaigu gure egunerokoan (adibidez lanera egunero autoan joan behar badugu nahitaez), inpaktu hau konpentsatzeko plataformak, irabazi asmorik gabeko erakundeak, fundazioak etab. eskuragarri ditugu sarean ([esteka honetan “Save the planet now” mugimendua](#)).

Azkenik, aipatu beharrezkoa da aurrera pauso guztiak direla positiboak ekonomia zirkularragoa egiteko, pauso txikiak badira ere. Agian guk bizitza estilo jasangarriago bat jarraitzen dugunean, modu inkontzientean bada ere gure gertuko pertsonen (lagunei, familiakoei, lankideei...) transmitzera iritsi gaitzke. **Lan honekin bultzatu nahi nuke irakurle guztiari gai hauei buruz gogoeta bat egitera, izan ere, edozein garelarik ere, ekonomiaren zati txiki bat gara eta enpresek erantzukizun soziala duten moduan, kontsumitzaileok ere jasangarritasunaren alde egin dezakegu gure egunerokoan.**

## 5. Eranskina:

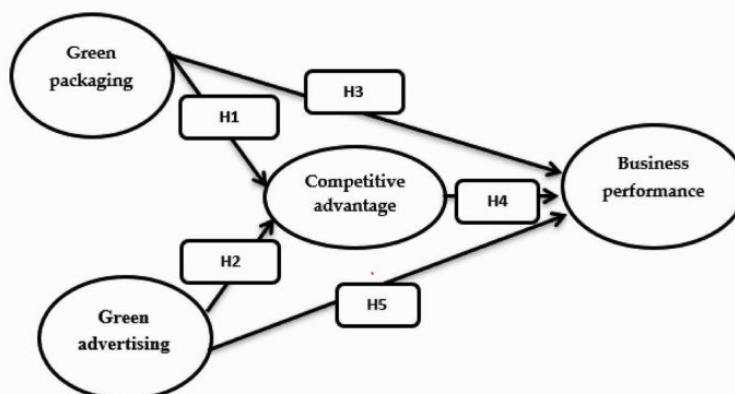
- Ikerketa 1: Ontziki eta Publizitate berdeak enpresaren lehiatzeko abantaila hobetzen al du?

Hainbat ikerketa egin dira azkeen urteetan zehar marketin berdeko ekintzek markaren irudian eta enpresaren errendimenduan erlaziorik baduten ikertu da. Honen froga moduan, 2019an **Sudafrika herrialdeko hainbat enpresa txiki eta ertainekin egin zen ikerketa batean**, erlazio hau existitzen zela ondorioztatu zuten. Ikerketa hau garatzeko, bi marketin ekintza baloratu ziren, batetik “packaging” edo ontziki jasangarrian produktua merkaturatzea eta bestetik, “komunikazio berdea” izateak marka irudian zein enpresaren errendimenduan zuten eragina neurtzeko adierazle ezberdinak ezarri ziren (Maziriri, E. 2020).

Maziriri, *Cogent Business & Management* (2020), 7: 1719586  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1719586>

 cogent business & management

Figure 1. A theoretical model predicting competitive advantage and business performance.



(Iturria: Eugene Tafadzwa Maziriri, 2020)

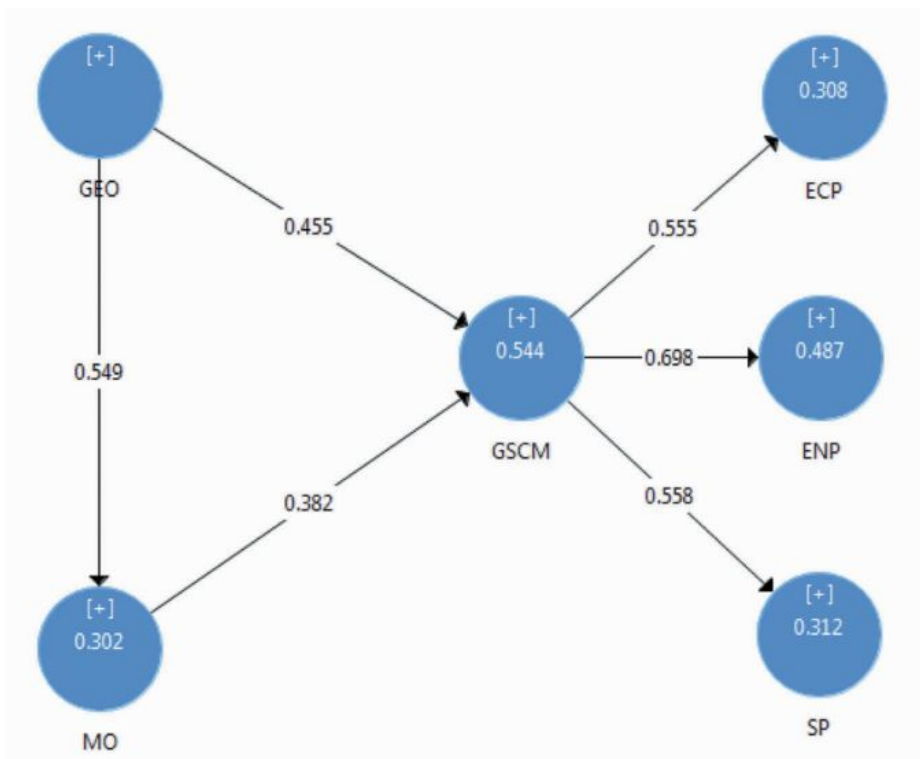
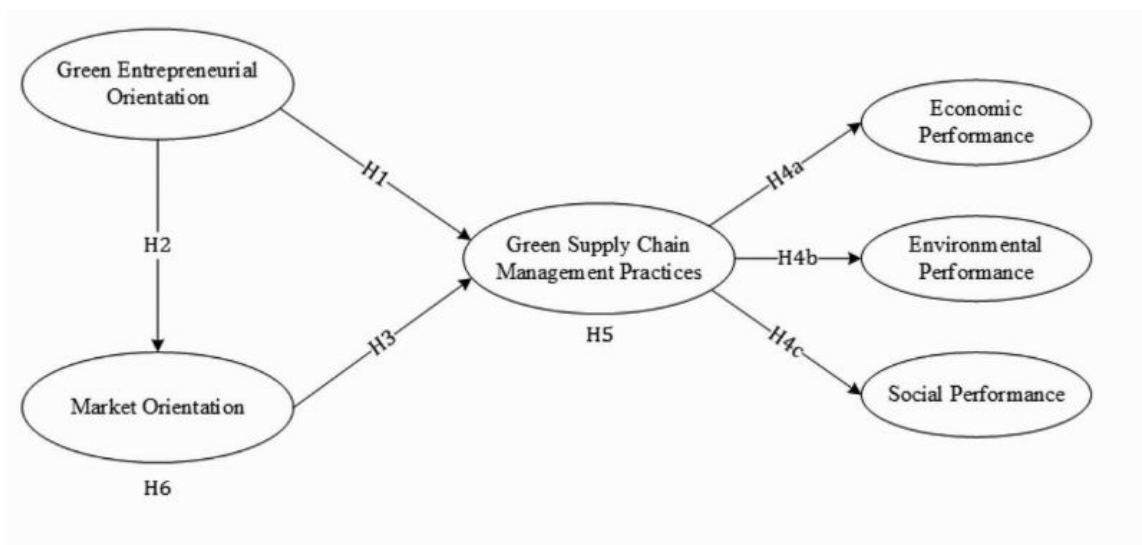
Ikerketa honetatik ateratako ondorioei erreparatuz, marketin berde ekintzek (bai ontzikiak eta publizitateak) eragin positiboa izan zuten aplikatu zuten **sektore bereko enpresengan**. Ontziki jasangarriaren kasuan, erlazio positiboak eta esanguratsuak nabaitu ziren lehiatzeko abantailan eta negozioaren jardueran (H1 eta H3). Honek esan nahi duen moduan, packaging berdearen alde egiteak onura ekartzen duela beste bi arloetan. Publizitate berdearen kasuan ere, erlazio positiboak ikusi ziren irudiko H2 eta H5 loturretan, baina ez zen horrenbesteko hobekuntza ematen hau sustatzean (H2 eta H5 erlazio positiboak baina ez esanguratsuak). Bestetik, lehiatzeko abantailak modu esanguratsuan hobetzen duela negozioaren jarduera (erlazio positiboa) ondorioztatu zen (H4).

Ikerketa honetatik atera zuten beste hipotesi bat enpresen **jasangarritasunaren aldeko ekintzek eragin handiagoa izan dezaketela izan zen publizitate berdeak baino**, non,

hitzen edo komunikazioaren atzean ekintza ikusgarriak ez bazeuden, kontraesankorra suertatu zen komunikazio hau merkatuari begira.

**Ikerketa 2: “Ekintzaitza berderako Orientazioaren inpaktua, merkaturako orientazioa eta balio kate berdea markaren jardueran”**

**Md. Ahashan Habib, Yukun Bao eta Aboobucker Ilmudeen** autoreek 2020an eginiko ikerketa honen helburua, Ekintzaile berdearen Orientazioa izateak, Marketin orientazioak eta Balio kate berdearen artean zuzeneko erlaziorik zegoen ala ez ikustea izan zen.



(Iturria: Md. Ahashan Habib, Yukun Bao & Aboobucker Ilmudeen 2020)

Abiapuntua, enpresaren **Ekintzaile berdearen orientazioa izan zen** eta emaitzei erreparatuta, ikusi dezakegu elkarren arteko erlazio guztiak positiboak izan zirela eta honez gain, esanguratusuak. Ekintzaile berdearen orientazio honek, merkatura begiratu eta bertan dauden beharrak negozioan aplikatzen jardutean datza, praktika jasangarrien bidez. **Lehenik jasangarritasunarekin kontzientzia garatua duten bezero potentzialak identifikatzea datza eta behar hau asetzea posible egiten duen orientazioa da.** Horrela, gaur egungo eta etorkizuneko eszenatoki jasangarriari aurre hartzen zaio, kontzientzia garatua duten bezero eta interes taldeekin harremanak hobetzeko. Ekintzaile berdearen orientazioak, orokorrean, merkatu potentzialen bilaketa, berrikuntza eta arrisku hartzea barneratzen ditu.

Orientazio honen eta Merkaturako orientazioarekiko erlazioa oso garbi ikusten da, azken finean, bezeroak edo merkatuak nahi duena identifikatzen da hasiera batean marketin ekintzen bidez. Horregatik, **merkaturako orientazioa eta Ekintzaile berdearena positiboak da** (H2). Honez gain, bezeroek jasangarritasuna eskatzen badute, **merkaturako orientazio batek ahalbidetzen du balio katea “berdeago” bihurtzea** (H3).

Balio kate berdeari dagokionez, **orientazio berde batek laguntzen du balio katearen inpaktua murrizten** (iraunkorrago egiten, H1). Eskariak produktu jasangarriak nahi dituenen, balio kate osoa egokitu behar da behar honetara, baita agian hornitzailea ere (adibidez plastikozko ontzikia hornitzen digun enpresari paperezkoa dena eskatu behar diogu). Leroy Merlin enpresaren kasuan oso garbi ikusten da erlazio hau (64. orrian ikusgai).

Behin **balio katea “berdeago” egitean enpresaren jarduera hobetu egiten da, bai ekonomikoki (H4), aspektu sozialera begira (H6) eta ingurumenarekin harremanetan (H5).** Esan dezakegu, fase honetan, enpresa jasangarriago bihurtzen hasten dela, garapen iraunkorreko hiru dimentsioetan parte hartuz eta bere ingurunea hobetzen.

Abiapuntua garbi izan behar da:

Ikusi dugu erlazio guztiak positiboak direla, baina abiapuntua betetzen ez denean, posible da baldintza edo erlazio hauek ez betetzea. Imagina dezagun enpresa batek balio katea berdeago bihurtu nahi duela errentagarritasun handiagoa lortzeko eta gizartea nahiz ingurumena hobetzeko. Aldaketa kostuak bere gain hartu ostean, baliteke bere emaitzak ez hobetzea. *Zergatik gertatu daiteke hau?*

Zergatia hasiera batetik ez delako merkatuko behar bat identifikatu izan daiteke. Agian sektoreko bezeroei ez zaie axola produktua jasangarria den edo ez, eko diseinua duen ala ez, ontziki jasangarria duen edo beste hainbat aldaketa. Bezeroarentzat agian aldaketak ez du produktuaren kalitatea igo, eta ez dago prest gehiago ordaintzea honengatik. Kasu honetan esan genezake marketinaren filosofia guztiz ahaztuta geratu dela. **Ikerketa honek adierazten digunez, ezinbestekoa da merkatuak nahi duena identifikatzea gainontzeko erlazioak martxan jartzeko.**

## 6. BIBLIOGRAFIA:

- Accenture, 2019: “More than Half of Consumers Would Pay More for Sustainable Products Designed to Be Reused or Recycled, Accenture Survey Finds” (newsroom.accenture.com)  
<https://newsroom.accenture.com/news/more-than-half-of-consumers-would-pay-more-for-sustainable-products-designed-to-be-reused-or-recycled-accenture-survey-finds.htm>
- Acciona, 2018: “¿Qué es el desarrollo sostenible?” (acciona.com)  
<https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/>
- Acciona, 2018: “Acciona, pioneros en desarrollo y sostenibilidad” (mediacdn.acciona.com)  
<https://mediacdn.acciona.com/media/2056468/acciona-esp.pdf>
- Acciona, 2018: “Compromiso de Acciona” (informeanual2018.acciona.com)  
<https://informeanual2018.acciona.com/static/pdf/es/Compromiso-de-ACCIONA.pdf>
- Acosta, S. 2019: “¿Es mejor agua en tetrabrik?” (eldiario.es)  
[https://www.eldiario.es/ballenablanca/365\\_dias/mejor-agua-tetrabrik\\_0\\_871413010.html](https://www.eldiario.es/ballenablanca/365_dias/mejor-agua-tetrabrik_0_871413010.html)
- AEDCR, 2015: “Alianza empresarial para el desarrollo” (aedcr.com)  
<https://www.aedcr.com/>
- All Earth Solar, 2018: “The benefits of green Branding” (allearthrenewables.com)  
<https://www.allearthrenewables.com/blog/green-branding-in-2015>
- Alonso, A. 2019: “Los fondos “verdes” entre los más rentables de 2019” (EIEconomista.es)  
<https://www.eieconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9933486/06/19/Los-fondos-verdes-entre-los-mas-rentables-de-2019.html>
- Asociación Empresarial para el desarrollo, 2018: “Comunicación estratégica de la sostenibilidad paso a paso” (aedcr.com)  
[https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/manual\\_comunicacion\\_sostenibilidad.pdf](https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/manual_comunicacion_sostenibilidad.pdf)
- Ballesteros, A. 2018: “La empresa que factura al año 4 millones convirtiendo Basura en Ropa” (emprendedores.es)  
<https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/a25626444/quien-es-javier-joyeneche-ecoalf-economia-circular/>
- Begiristain, M. (2018-19 ikasturtea), “Marketin Aurreratua” 3. mailako ikasmateriala (Gipuzkoako Ekonomia eta enpresa Fakultatea, Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Graduan).
- Beristain, J.J. (2017-18 ikasturtea), “Merkataritza Zuzendaritza: Politikak” 2. mailako ikasmateriala (Gipuzkoako Ekonomia eta enpresa Fakultatea, Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Graduan).
- Borràs, C. 2018. “Principales fuentes de emisiones de CO2” (ecologiaverde.com).  
<https://www.ecologiaverde.com/principales-fuentes-de-emision-de-co2-404.html>
- Brushboo, 2020: “Productos eco para el día a día” (es.brushboo.com)  
<https://es.brushboo.com/>

- Cadena de Suministro, 2013: “Sostenibilidad ambiental y económica en los almacenes” (cadenadesuministro.es)  
<https://www.cadenadesuministro.es/noticias/sostenibilidad-ambiental-y-economica-en-los-almacenes/>
- Canal Ferretero, 2019: “Leroy Merlin presenta su impacto sostenible en España” (canalferretero.com)  
<https://www.canalferretero.com/noticia/9944/leroy-merlin-presenta-su-impacto-sostenible-en-espana>
- Cardozo, R. 2019 “Que es la economía circular y por qué es importante”. (BBVA).  
<https://www.bbva.com/es/py/que-es-la-economia-circular-y-por-que-es-importante/>
- Castellò, E. 2018: “En ECOALF no hacemos Black Friday” (codigounico.com)  
<https://www.codigounico.com/business-class/javier-goyeneche-ecoalf-entrevista.html>
- Castro, J. 2019: “¿Qué es la economía circular y que significa en la industria 4.0.?” (blog.corponet.com)  
<https://blog.corponet.com.mx/que-es-la-economia-circular-y-que-significa-en-la-industria-4-0>
- Caurin, J. 2019: “La sostenibilidad como elemento de reputación para las empresas” (gestiopolis.com)  
<https://www.gestiopolis.com/la-sostenibilidad-como-elemento-de-reputacion-para-las-empresas/>
- Cde Comunicación, 2018: “Así queda el mercado español de bricolaje tras la unión de Leroy Merlin y Akí” (ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es)  
<https://ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es/noticias/distribucion/24970/asi-queda-a-el-mercado-espanol-de-bricolaje-tras-la-union-de-leroy-merlin-y-aki>
- Cepeda, C. 2018: “La economía circular en la salud conectada” (saludconectada.com)  
<https://saludconectada.com/la-economia-circular-en-la-salud-conectada/>
- Circos, d.g.: “Why buy when you can borrow?” (circos.co)  
<https://www.circos.co/>
- CompromisoRSE, 2020: “Los consumidores, dispuestos a pagar más por los productos de marcas sostenibles y transparentes” (compromisorse.com)  
<https://www.compromisorse.com/rse/2020/01/22/los-consumidores-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-de-marcas-sostenibles-y-transparentes/>
- Comunicar Se, 2016: “Las empresas que mejor comunican la sustentabilidad en redes sociales” (comunicarseweb.com)  
<https://www.comunicarseweb.com/noticia/las-10-empresas-que-mejor-comunican-la-sustentabilidad-en-redes-sociales>
- Corresponsables, 2019: “ODS16. Leroy Merlin presenta su impacto sostenible en España” (corresponsables.com)  
<https://www.corresponsables.com/actualidad/ods16-leroymerlin-presenta-impacto-sostenible-espana>
- Dfo, 2013: “La sostenibilidad como estrategia de marketing” (DeustoFormacion.com)  
<https://www.deustoformacion.com/blog/marketing-digital/sostenibilidad-estrategia-marketing>



- DHL, 2020: “Cero emisiones en 2050” (dhl.com)  
<https://www.dhl.com/es-es/home/acerca-de-nosotros/responsabilidad-corporativa/mision-2050.html>
- Diario Médico, 2020: “El consejo general de médicos pide con urgencia medidas de protección y pruebas diagnósticas” (diariomedico.com)  
<https://www.diariomedico.com/profesion/covid-19-el-consejo-general-de-medicos-pide-con-urgencia-medidas-de-proteccion-y-pruebas-diagnosticas.html>
- Diario Responsable, 2020: “Leroy Merlin apuesta por el negocio sostenible, propone que para 2020 el 100% de sus productos con madera sean de origen sostenible” (diarioresponsable.com)  
<https://diarioresponsable.com/noticias/28841-leroy-merlin-apuesta-por-el-negocio-sostenible-propone-que-para-2020-el-100-de-sus-productos-con-madera-sean-de-origen-sostenible>
- Díaz-Cardiel, J. 2020: “El futuro de la distribución pasa por la sostenibilidad” (foodretail.es)  
[https://www.foodretail.es/blogs/jorge\\_diaz-cardiel/futuro-Distribucion-pasa-Sostenibilidad\\_7\\_1406329354.html](https://www.foodretail.es/blogs/jorge_diaz-cardiel/futuro-Distribucion-pasa-Sostenibilidad_7_1406329354.html)
- Donalo, 2019: “Ventajas y beneficios económicos de la economía circular” (Donalo.org)  
<https://donalo.org/post.php?post=284>
- EC Brands, 2019: “La empresa que ha conseguido que toda su electricidad sea 100% sostenible” (Elconfidencial.com)  
[https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-10-15/energia-renovable-sostenibilidad-empresas-bra\\_2265491/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-10-15/energia-renovable-sostenibilidad-empresas-bra_2265491/)
- ECOALF, 2020: “Moda Sostenible- Ecofriendly” (ecoalf.com)  
<https://ecoalf.com/es/>
- ECODICTA, 2020: “El club del Fashion Sharing” (ecodicta.com)  
<https://www.ecodicta.com/>
- Economía Digital, 2019: “Font Vella se compromete con la protección del medio ambiente” (economiadigital.com)  
[https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/font-vella-se-compromete-con-la-proteccion-del-medioambiente\\_617588\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/font-vella-se-compromete-con-la-proteccion-del-medioambiente_617588_102.html)
- Efeverde, 2018: “Acciona lanza una campaña para invertir en el planeta” (efeverde.com)  
<https://www.efeverde.com/noticias/accion-a-campana-invertir-planeta/>
- Empredeaprendiendo, (YouTube bidez), 2017: “Las tres fases de Tesla Motors | caso Tesla” (youtube.com)  
[https://www.youtube.com/watch?v=t\\_XeMucYKEQ](https://www.youtube.com/watch?v=t_XeMucYKEQ)
- Emprede Aprendiendo, 2020: “Formación para Emprendedores” (empredeaprendiendo.com)  
<https://empredeaprendiendo.com/>
- Eugene Tafadzwa Maziriri, (2020): “Green packaging and green advertising as precursors of competitive advantage and business performance among manufacturing small and medium enterprises in South Africa, Cogent Business & Management (doi.org).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1719586>

- Eumed, d.g. <https://www.eumed.net/cursecon/4/elasticidad-demanda.htm>
- Expansion.com, 2018: “Acciona, la decisión más inteligente es invertir en el planeta” (expansion.com)  
<https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2018/04/23/5addce7646163f9e5a8b456b.html>
- Fernandez Castillo, M. 2015: “Marketing de consumo sostenible: Caso ECOALF” (repositorio.comillas.edu)  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4588>
- Fernandez, S. 2016: “Conoce la espectacular Tesla Store de Shenzhen, China” (forococheelectricos.com)  
<https://forococheelectricos.com/2016/01/conoce-las-espectacular-tesl-store-de-shenzhen-china.html>
- Fresneda, C. 2020: “COP26, aplazada hasta 2021 por el coronavirus” (ambientum.com)  
<https://www.ambientum.com/ambientum/cambio-climatico/cop26-aplazada-hasta-2021-por-el-coronavirus.asp>
- Hosteltur, 2018: “Las empresas sostenibles son más competitivas, según un exasesor de Obama” (Hosteltur.com)  
[https://www.hosteltur.com/107808\\_las-empresas-sostenibles-son-mas-competitivas-segun-un-exasesor-de-obama.html](https://www.hosteltur.com/107808_las-empresas-sostenibles-son-mas-competitivas-segun-un-exasesor-de-obama.html)
- Gallego, JL. 2019: “Los consumidores elevan su compromiso con el medio ambiente” (lavanguardia.com)  
<https://www.lavanguardia.com/natural/ecogallego/20190213/46377670936/encuesta-consumidores-ocu-foro-nesi-consumo-sostenibilidad.html>
- iHobe, d.g.: “Zer da ekonomia zirkularra?” (ihobe.eus)  
<https://www.ihobe.eus/ekonomia-zirkularra>
- Kerin R., Berkowitz E., Hartley S. eta Rudelius W., McGraw Hill, 2004: “Marketing (7ª edición)” Mexiko, McGraw Hill argitaletxea.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001): “Marketinaren oinarriak”.  
<http://ebookcentral.proquest.com>
- Lazovska, D. 2019: “La economía circular en la cadena de valor” (Expoknews.com)  
<https://www.expoknews.com/la-economia-circular-en-la-cadena-de-valor/>
- Laso, M. 2019: “ECOALF y sus prácticas de Marketing por una conciencia sostenible” (launchmetrics.com)  
<https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/ecoalf-marketing>
- Leroy Merlin (Grupo Adeo), 2019: “Código de Conducta de Proveedores de Compras Responsables de LEROY MERLIN ESPAÑA” (spain.leroymerlin.com)  
<https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/inline-files/C%C3%B3digo%20de%20Conducta%20de%20Proveedores%20de%20Compras%20Responsables%20de%20Leroy%20Merlin%20Espa%C3%B1a.pdf>
- Leroy Merlin, 2020: “Apuesta por un bosque sostenible” (leroymerlin.es)  
<https://www.leroymerlin.es/hazlo-tu-mismo/consejos/ecoopciones-bosque-sostenible>
- Línea Verde Ciudad Real, 2018: “01: ¿Qué es el desarrollo sostenible?” (lineaverdecidudadreal.com)

<http://www.lineaverdec Ciudad Real.com/lv/consejos-ambientales/conciencia-ambiental/Que-es-el-desarrollo-sostenible.asp>

- Lopez Villodres, M. 2019: “Alquilar la ropa que llevas a diario: ¿una alternativa sostenible frente al Low Cost?” (smoda.elpais.com)  
<https://smoda.elpais.com/moda/alquilar-la-ropa-que-llevas-a-diario-una-alternativa-sostenible-frente-al-low-cost/>
- MAG, 2019: “¿Qué son los productos verdes y por qué comprarlos fomenta el consumo responsable en Perú?” (mag.elcomercio.pe)  
<https://mag.elcomercio.pe/respuestas/son-productos-verdes-comprarlos-fomenta-consumo-responsable-peru-medio-ambiente-reciclaje-nnda-nnrt-noticia-646957-noticia/>
- Marca, 2019: “Marc Gasol se suma a la campaña contra el plástico de Greenpeace” (us.marca.com)  
<https://us.marca.com/claro/baloncesto/nba/2019/08/22/5d5eb5be22601d1d748b4594.html>
- Martinez Mayans, A. 2016: “ACCIONA, dossier (Trabajo de fin de grado)” (es.slideshare.net)  
<https://es.slideshare.net/AlejandraMartnezMaya/acciona-dossier>
- Martinez, J. 2019: “Tesla continuará aumentando el número de talleres oficiales, restando importancia a las tiendas físicas” (forococheselectricos.com)  
<https://forococheselectricos.com/2019/07/tesla-continuara-aumentando-el-numero-de-talleres-oficiales-restando-importancia-a-las-tiendas-fisicas.html>
- McCann WorldGroup, 2020: “Trabajos para Acciona de McCann Worldgroup” (mccann.es)  
<http://www.mccann.es/clientes-de-publicidad/acciona/index.html>
- Md. Ahashan Habib, Yukun Bao & Aboobucker Ilmudeen | (2020): “The impact of green entrepreneurial orientation, market orientation and green supply chain management practices on sustainable firm performance, Cogent Business & Management” (doi.org)  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1743616>
- Moreno, G. ; Puelles M. eta Díaz-Bustamante, M. 2016: “Distribución moderna en el mercado del bricolaje” (mercasa.es)  
[https://www.mercasa.es/media/publicaciones/225/1456937608\\_Distribucion\\_moderna\\_en\\_el\\_mercado\\_del\\_bricolaje.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/225/1456937608_Distribucion_moderna_en_el_mercado_del_bricolaje.pdf)
- Murray-Ragg, N. 2018: “LIAM HEMSWORTH ROCKS ECO-FRIENDLY, VEGAN MENSWEAR” (livekindly.co)  
<https://www.livekindly.co/liam-hemsworth-rocks-eco-friendly-vegan-menswear/>
- Objectbis, 2019: “Máquina para hacer hilo de botellas pet. Fileteador o cortador” (19bis.com)  
<https://19bis.com/objectbis/2015/02/16/antes-y-despues/maquina-para-hacer-hilo-de-botellas-pet-fileteador-cortador/>
- Objetivo Cero, 2018: “Comunicar la sostenibilidad internamente” (objetivocero.es)  
<https://www.objetivocero.es/?p=3254>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2019: “Qué es RSC” (observatoriorsc.org)  
<https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Observatorio Tendencias de Consumo, 2015: “Productos Verdes” (observatoriotendencias.wordpress.com)

- <https://observatoriotendencias.wordpress.com/2015/04/27/productos-verdes/>
- ONU, 2015: “Objetivos de Desarrollo” (onu.org.gt)  
<https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>
  - Pan-Montojo, N. 2020: “El gobierno prepara una estrategia de economía circular para equipararnos a Europa” (elagoradiario.com)  
<https://www.elagoradiario.com/economia-circular/el-gobierno-prepara-una-estrategia-de-economia-circular-para-equipararnos-a-europa/>
  - Petropoulou, K. K. 2019: “Por qué el consumo consciente cambiará el futuro de las marcas”(es.kantar.com)  
<https://es.kantar.com/empresas/consumo/2019/agosto-2019-consumo-consciente/>
  - Planelles, M. 2019: “Solo el 20% de los países está en la senda para cumplir con el acuerdo de París” (Elpais.com)  
[https://elpais.com/sociedad/2019/11/05/actualidad/1572948813\\_120202.html](https://elpais.com/sociedad/2019/11/05/actualidad/1572948813_120202.html)
  - Polo Moya, D. 2016: “Que es la “economía circular” y 28 ejemplos de uso” (gestionar-facil.com)  
<https://www.gestionar-facil.com/enconomia-circular-28-ejemplos/>
  - Potencialmente verde, 2008: “Papel normal vs Papel Reciclado” (potencialmenteverde.wordpress.com)  
<https://potencialmenteverde.wordpress.com/2008/12/09/papel-normal-vs-papel-reciclado/>
  - Proxima Energía, 2019: “Arranca en España un impuesto al CO2 para vehículos contaminantes” (Proximaenergía.com)  
<https://www.proximaenergia.com/arranca-en-espana-un-impuesto-al-co2-para-vehiculos-contaminantes>
  - ReasonWhy, 2018: “Bezoya se pasa al agua mineral en brik” (reasonwhy.es)  
<https://www.reasonwhy.es/actualidad/anunciantes/bezoya-agua-brik-2018-07-26>
  - Redacción, 2016: “Siete casos de éxito de la economía circular” (eco-circular.com)  
<https://eco-circular.com/2019/11/26/siete-casos-de-exito-de-la-economia-circular/>
  - Redacción, 2019: ACCIONA en la campaña “Invierte en el Planeta con McCann WorldGroup España” (Programapublicidad.com)  
<https://www.programapublicidad.com/acciona-la-campana-invierte-planeta/>
  - Renault, 2017 <https://www.renault.es/concept-cars/symbioz.html>
  - Revista Vector, 2019: “Las fábricas TESLA, tecnología sustentable para la nueva era” (revistavector.com.mx)  
<http://www.revistavector.com.mx/2019/02/16/las-fabricas-de-tesla-tecnologia-sustentable-para-la-nueva-era/>
  - Rodríguez, O. 2018: “Como lo hice: ECOALF” (Forbes.es)  
<https://forbes.es/emprendedores/44091/como-lo-hice-ecoalf/>
  - Romera, J. 2018: “Leroy Merlin y Aki se fusionan y crean un nuevo gigante del bricolaje” (eleconomista.es)  
<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8859924/01/18/Leroy-Merlin-y-Aki-se-fusionan-y-crean-un-nuevo-gigante-del-bricolaje.html>
  - S. M. Fatah Uddin & Mohammed Naved Khan (2018) “Young Consumer’s Green Purchasing Behavior: Opportunities for Green Marketing, Journal of Global Marketing”  
<https://doi.org/10.1080/08911762.2017.14079>

- Sheedo webgunea, d.g.: “Papel con semillas plantables y regalos de empresa ecológicos” (sheedo.es)  
<https://sheedo.es/>
- Sostenibilidad para todos, d.g.: “Desarrollo sostenible” (sostenibilidad.com)  
<https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/>
- Tesla, 2020: “Acerca de Tesla” (tesla.com)  
[https://www.tesla.com/es\\_ES/about?redirect=n](https://www.tesla.com/es_ES/about?redirect=n)
- Tobar, S. 2020: “Leroy Merlin dispara sus ventas en 2019 por la fusión con AKI y lanza un nuevo 'marketplace'” (elespanol.com)  
[https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20200218/leroy-merlin-dispara-ventas-fusion-aki-marketplace/468453579\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20200218/leroy-merlin-dispara-ventas-fusion-aki-marketplace/468453579_0.html)
- Too Good To Go, 2019: “Empresas sostenibles que están cambiando el mundo desde España” (toogoodtogo.es)  
<https://toogoodtogo.es/es/blog/empresas-sostenibles-que-estan-cambiando-el-mundo-desde-espana>
- UN, 2015: “La asamblea General adopta la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible” (un.org)  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Unilever, 2019: “Brands with purpose grow - and here's the proof” (unilever.com)  
<https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2019/brands-with-purpose-grow-and-here-is-the-proof.html>
- Unilever, 2019: “Plan Unilever para una vida Sostenible” (unilever.es)  
<https://www.unilever.es/sustainable-living/the-unilever-sustainable-living-plan/>
- Viaña, D. 2020: “Hacienda quiere introducir impuestos a los billetes de avión y a los plásticos de un solo uso” (ElMundo.es)  
<https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2020/02/28/5e592deafc6c83ab628b461b.html>
- Vicky, 2019: “Cepillo de dientes: plástico vs Bambú” (inspiracioneco.com)  
<https://inspiracioneco.com/2019/04/19/cepillos-de-dientes-plastico-vs-bambu/>