

Vesmás Júlia

EGY KÜLDETÉS-ORIENTÁLT VÁLLALAT ISKOLAPÉLDÁJA: A PATAGONIA RECEPTJE

„Nem mindig lehet megtenni, amit kell,
de mindig meg kell tenni, amit lehet.”¹

Mitől lehet példaértékű egy nemzetközi márka vállalati és márkaépítési stratégiája a következő generációs vállalkozók számára? A legtöbb ökológiailag tudatos fogyasztó számára ellenszenvet vált ki a nagyvállalatok tevékenysége, különösen a divat- és textiliparban aktív szereplőké, hisz méretükből és tevékenységükből adódóan sokkal nagyobb mértékű környezeti kárt képesek okozni.

Az 1973-ban alapított, elsősorban outdoor ruházati termékekre specializálódott Patagonia sem jelentett kivételt, és nagyjából két évtized alatt jutott el arra a felismerésre, hogy csakúgy, mint iparági társai, tevékenységével visszafordíthatatlan károkat okoz mind a bolygó, mind pedig aktív környezete számára. A klímaválság kapcsán megjelenő kutatások vészjelző kalkulációi és a szemmel is látható környezeti katasztrófák, illetve a civil szervezetek és fogyasztók felől érkező nyomás következtében egyre több nagyvállalat tesz aktív vagy látszólagos lépéseket (greenwashing) a fenntarthatóbb működésük megteremtése végett.² A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR), mely az üzleti világ elkötelezettségét jelenti, hogy hozzájáruljon a fenntartható gazdasági fejlődéshez, az alkalmazottakkal, a családjaikkal, a helyi közösséggel és a társadalom széles rétegeivel együttműködve az életminőség javítása érdekében (a Fenntartható Fejlődés Világgazdasági Tanács megfogalmazása szerint) elsősorban a fenntartható fejlődést támogató eszköz.³ Önkéntes jellege miatt

- 1 Bethlen Gábor erdélyi fejedelem (ur. 1613–1629 között) szavai, melyek szállóigeként terjedtek el és arra utalnak, hogy bármennyire is törekszünk, nem vagyunk mindenhatók, nem vagyunk képesek rá, hogy azonnal mindent teljesítsünk, amire szükség lenne, de a lehetőségeinkhez mérten a maximumot kell kihozni magunkból.
- 2 Surajit BAG, *Role of Green Procurement in Driving Sustainable Innovation in Supplier Networks: Some Exploratory Empirical Results*, Jindal Journal of Business Research 6. (2017/2.).
- 3 BERKESNÉ RODEK Nóra, *CSR EMAT. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiváló-sági menedzsment és értékelési eszköze*, PhD-értekezés, 2018, 23.

ugyanakkor nem kérhető számon sem a tevékenységek mennyisége, minősége, vagy épp a hosszú távú társadalmi hatása. A vállalatok teljes mértékben szabadon rendelkeznek afelől, hogy milyen értékrendet választanak, milyen globális problémák mellett állnak ki, és azok megoldása érdekében milyen tényleges lépéseket tesznek. Napjainkban egy termék vagy szolgáltatás piacképességét, a vállalkozás fenntarthatóságát már nemcsak gazdasági, hanem ökológiai és társadalmi szempontból is alá kell támasztani,⁴ mely számos, már stabilan működő márka versenyképességét fenyegeti. E két alapelv nagyon gyakran áll ellentétben egymással. Az új piaci igények sok esetben a már kialakult folyamatok és az üzleti stratégia újratervizését írják elő, mely komoly választás elé állítja napjaink vállalkozóit. Számos cég választja a CSR beépítését stratégiai eszközként, áldozatul esve a *greenwashing* csapdájának, hiszen a profitmaximalizálás érdekében hasznosítja a CSR-tevékenységet, és mögötte nincs valós szándék a társadalmi problémák feloldására.⁵

A globálisan elterjedt, vállalati kommunikációs eszközként használatos *greenwashing*, a „zöldre mosás/festés” a tisztességtelen, a fogyasztóvédelmi jogszabályokat is sértő kommunikációs gyakorlatra használt kifejezés, amely arra a jelenségre utal, amikor egy vállalat a hamis kommunikáció mellett dönt, hogy a környezetvédelmi elvárásoknak megfeleljen.⁶ A szakirodalom a kifejezést széles palettán határozza meg: a Greenpeace perspektívája⁷ a fogyasztók megtévesztésére helyezi a fókuszot. A jelenség elterjedése következtében a fogyasztókban általános kételyt támaszt, hogy mennyire valós a vállalatok által kommunikált környezetvédelmi aktivitás, illetve a termékek vagy szolgáltatások környezeti lábnyoma.⁸ Ez a fajta szkeptikus vizsgálódás, bizalmatlanság azoknak a cégeknek a működésére is kiterjed, amelyek alapvetően őszintén kommunikálnak, és társadalmi felelősségvállalásuk missziójuk részét képezi. A misszió, a küldetésnyilatkozat meg-

4 Hadiqa AHMAD – Muhammad YAQUB – Seung Hwan LEE, *Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: a scientometric review of global trends*, Environment, Development and Sustainability 2024/26., 2965–2987.

5 Lucia GATTI – Peter SEELE – Lars RADEMACHER, *Grey zone in – greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary–mandatory transition of CSR*. International Journal of Corporate Social Responsibility 2019/4., 5.

6 KÁNTOR Barbara, *Greenwashing: egy megtévesztő vállalati kommunikációs gyakorlat kulturális dimenziója*, JEL-KÉP, Kommunikáció, Közvélemény, Média 2020/4., 20.

7 A *greenwashing* meghatározása a Greenpeace szerint a fogyasztók megtévesztése egy vállalat környezetvédelmi gyakorlatával vagy egy termék, szolgáltatás környezeti előnyeivel kapcsolatban.

8 GATTI-SEELE-RADEMACHER, *I. m.*, 9.

határozza egy szervezet célját vagy létének okát. Irányítja a szervezet mindennapi működését, kommunikálja a külső érdekeltek felé, hogy a szervezet milyen alapvető megoldásokat nyújt a társadalom számára, és motiválja az alkalmazottakat egy közös, közel középtávú cél felé.⁹

A küldetésorientált vállalatokra jellemző missziós gyakorlat egy hosszú távú, folyamatos fejlődést, alkalmazkodást igénylő folyamat, melyet a belső motiváció és az őszinte aggodalom hajt az ökológiai és társadalmi problémák megoldására, mely kihat a vállalat működésére, szervezetére, közösségére és közvetlen környezetére.

A küldetés teljesítése érdekében folytatott tevékenység – a *greenwashing*-akciókkal ellentétben – nem alkalmi marketingkommunikációs eszköz, nem a profitnövelés érdekében kiépített üzleti stratégia része, és nem a civil szervezetek és a fogyasztók meggyőzésére hivatott. A misszió sokkal inkább a szervezet közvetlen belső körének, partnereknek nyújt iránymutatást azzal kapcsolatban, hogy milyen értékek, elvek mellett áll ki a cég, milyen irányba tart, milyen társadalmi problémák megoldására fókuszál, és tevékenysége transzparens működéssel, valós, hiteles adatokkal, tényekkel alátámasztott. A *greenwashing* jelenségével foglalkozó szakirodalom egyes képviselői azt vallják, hogy a „zöldre mosás” kizárólag abban az esetben értelmezhető, ha egy külső szervezet, a média vagy a vállalat működése által érintett részéről érkezik a vád.¹⁰

A jelen tanulmányban vizsgált márka, elejét véve a támadásoknak, saját meggyőződéséből fejtette ki, hogy a fenntarthatósági skálán nem létezik fekete vagy fehér, csakis a zöld különféle árnyalatai. Charles Conn, a Patagonia vezetőségi tanácsának jelenlegi elnöke a Sustainable Brands online magazinnak adott interjújában megfogalmazta, hogy a Patagonia miért nem fenntartható márka. Tulajdonképpen egyik márka sem lehet fenntartható, hiszen ez azt jelentené, hogy elértek az út végére, a cég minden tevékenysége tiszta és támadhatatlan – vagyis tökéletes. „A »kész« fogalma statikus állapotot, egy célvonalat feltételez, amely azt sugallja, hogy már nincs mit elérni.”¹¹ Csakis fenntartható fejlődés létezhet, mely egy folyamat, egy adott cég pedig

9 Matthew MITCHELL – Kivilash CHAWLA – Jeffrey KAPPEN – Chrissy CULEK, *How to Write Mission, Vision, and Values Statements, 100 Examples to Help Guide You Through the Process*, Baton Global 2024. 03. 14., <https://www.batonglobal.com/post/how-to-write-mission-vision-and-values-statements-with-examples> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

10 GATTI-SEELE-RADEMACHER, I. m., 9.

11 Nick HOBSON, *Patagonia Just Called Itself an Unsustainable Brand, INC.*, 2023. 05. 16., <https://www.inc.com/nick-hobson/patagonia-just-called-themselves-an-unsustainable-brand-why-its-genius-marketing.html>

a fenntartható működés felé vezető út egy bizonyos szakaszán helyezkedik el. A cél a folyamatos fejlődés és iránytartás a fenntartható állapot felé, a misszióknak való megfelelés.

Jelen tanulmány arra világít rá, hogy egy sikeres vállalkozás fejlesztése, egy hiteles márka kiépítése és a környezeti, illetve társadalmi értékek generálása sokkal kevésbé a külső nyomás és útmutatók, mint egyfajta belső motiváció kérdése, melyet az adott vállalat missziója, küldetése tükröz. A misszió mindig egy magasabb rendű, a gazdasági növekedésen túlmutató, hosszú távú célként jelenik meg, mely az adott vállalat értékeire épül. A misszióorientált vállalatok körében a küldetés határozza meg az üzleti célokat, melyek megvalósítása – a misszió megfelelő belső és külső kommunikációja mellett – valós üzleti eredményeket generálhat.

A Patagonia sikeressége elsősorban a fogyasztói kultúrából kiábrándult és a klímaválságot tehetetlenül szemlélő támogatói bázissal kialakított kommunikációnak köszönhető, melynek alapja az őszinteség, a hitelesség és a transzparencia. Fontos hangsúlyozni, hogy míg az említett fogalmak számos márkaépítési stratégia nélkülözhetetlen kulcsszavaiként, dekoratív elemeiként jelennek meg, sokszor valós, mögöttes tartalom nélkül, a Patagonia esetében ezen karakterek jól megalapozottak, tudatosan épültek fel és tényekkel igazolhatóak.

Az *őszinteséget* a továbbiakban a pénzügyileg fenntartható üzleti stratégia alappilléreként értelmezem, mely elsősorban a vásárlók felé tett ígéretek minőségeként, az értékesített termékekre és a cég missziójában kijelölt célok megvalósítására vonatkozó információk validitását jelöli. A márka alapítójának bevallása szerint a mai világban óvatosan kell bánni a túlmisztifikált termékekkel, történetekkel, ugyanis ha a termék nem hozza a beígért minőséget és értéket, a vásárlók, versenytársak és civil szervezetek számtalan eszközt tudnak alkalmazni, hogy világgá kürtöljék a hamis valóságot.¹²

A *hitelesség* arra vonatkozik, hogy a márkastratégia a felhasználók, nagykövetek, beszállítók és a cég által felkarolt közösségek személyes történeteire alapoz és a belső perspektívát kamatoztatja.

A vállalati és pénzügyi átláthatóság, a *transzparencia* a tudatos fogyasztók által támogatott hiteles márkák előfeltétele,¹³ mely olyan

12 Yvon CHOUINARD – Vincent STANLEY, *The Responsible Company*, Patagonia Books, Ventura, 2016, 7.

13 Johan ANDERBERG – John MORRIS, *Authenticity and Transparency in the Advertising Industry. An interview with John Morris*, Journal of Management Development 25. (2006/10.), 1021–1023.

márkastratégiát takar, ahol a termékek előállításának, a gazdasági ügyleteknek és a márkaépítésnek a teljes folyamata a fogyasztók számára átlátható. Mindhárom fogalmat részletesen tárgyalom a továbbiakban.

A céget számos perspektívából megközelítve megfigyelhetjük, hogy az üzleti építkezés szinte minden területén innovatív folyamatok zajlanak. Nem meglepő, hogy a nemzetközi szakmai sajtó is számtalan szempontból példálózik a Patagoniával, korunk egyik legfenntarthatóbb ruhaipari vállalatával – annak ellenére, hogy alapvetően a cég saját magát nem tartja fenntarthatónak –, ugyanakkor a magyar nyelvű tanulmányok épp hogy csak érintőlegesen említik a vizsgált példát, mely közel annyira tanulságos lehet a zöld átalakulás (green transition),¹⁴ a körkörös gazdasági átalakulás és a változásmenedzsment szempontjából, mint például a közösségi brandépítés és az üzleti antropológia területén. A továbbiakban az esettanulmány módszerét alkalmazva vizsgálom a Patagonia kultéri sportruházati márkát a cég által kitűzött misszió és az azt támogató közösség, illetve a hiteles és transzparens vállalati működés szempontrendszerében.

Feltevéssem az, hogy az ökológiailag fenntartható működést támogató tevékenységek területén bekövetkezett változások elindításának elengedhetetlen feltétele, hogy a cégnek egy olyan, sokakat megszólító és megmozgató missziója legyen, amely képes elindítani ezeket a folyamatokat. Egy megfelelően célzott küldetés maga köré vonzza a tehetséget, és az adott szubkultúrára támaszkodva egy sajátos értékrenddel felruházott támogatói bázist, közösséget épít ki. A belső indítatásból fakadó proaktív működés eredeti és hiteles folyamatának eredményeit pedig transzparensen kommunikálja.

Nyom nélkül: A Patagonia eredete

Tiszta mászás (clean climbing). A Patagonia, a kaliforniai hegymászó, szörfös kultúrából nőtte ki magát, és alapításának elsődleges célja az volt, hogy pénzügyileg finanszírozza az alapító hegymászó kellékeket és szerszámokat gyártó cégét, a Chouinard Equipmentset.¹⁵ A márka nem volt mindig ennyire tudatos és zöld az üzleti és márkaépítési stratégiáját tekintve. Ahogy a cég alapítója megfogalmazta, egy olyan szubkultúrára támaszkodnak, melynek maguk is tagjai. A szörfös, hegy-

14 Green transition, vagyis zöld átalakulás.

15 CHOUINARD–STANLEY, *I. m.*, 6.

mászó és egyéb kültéri sportok kedvelőinek legfőbb színtere a természet, így – más cégekkel ellentétben – sokkal hamarabb szembesültek a klímaválság okozta destruktív folyamatokkal és lenyomatokkal.¹⁶ Szenvedélyük forrásának és környezetének fennmaradása került veszélybe, ami méltó indítékként szolgált arra, hogy hosszú távú miszsiós hadjáratot indítsanak a Föld nevében.

Yvon Chouinard, a Patagonia márka alapítója mászótársával, Tom Frosttal 1957-ben alapította a Chouinard Equipmentset, mely elsősorban acél pitonokat,¹⁷ karabinereket és más hegyászó felszereléseket gyártott. Mindamellet, hogy a termékek egyre nagyobb népszerűsége tettek szert, Yvon idejekorán felismerte, hogy az európai mászók a meghódítás filozófiája mentén a használt pitonokat a terepen hagyták beékelődve, ezzel olyan ember általi beavatkozást téve a környezeten, ami egy amerikai szemléletű mászó számára nem elfogadható. Elkezdett kísérletezni különböző eszközök fejlesztésével, amelyek könnyen eltávolíthatóak a sziklából, és így nemcsak a környezetet hagyják érintetlenül, hanem más mászók számára is lehetővé teszik az újonnan felfedezés lehetőségét.¹⁸ „Nyom nélkül akartam felmászni, hogy a következő és az azt követő csoportok is úgy élhessék át a mászást, ahogyan én – a maga természetes állapotában. Ehhez egy újfajta pitonra volt szükségem, amelyet ki lehet venni és újra és újra felhasználni, ahogy felfelé haladunk.”¹⁹

Az új eszközök (Hexentrics)²⁰ segítségével újfajta mászóstílust honosítottak meg „tisztá mászás” néven, előrevetítve azt a fajta filantropikus üzleti magatartást, melyet később a Patagonia miszsiós tevékenysége során is alkalmazott a 90-es évektől.

Tiszta üzlet (clean business). Habár hosszas és kitaró kísérletezés után a Chouinard Equipmentset nem sikerült profitálóvá tenni,²¹ a mind-

16 CHOUINARD–STANLEY, *I. m.*, 5.

17 Piton – sziklamászásnál használt eszköz, melyet a sziklafalba ékelve kötelek rögzítésére használnak.

18 CHOUINARD–STANLEY, *I. m.*, 31–32.

19 YVON CHOUINARD, *Patagonia In The Making. My Founder's Story*, Branding Strategy Insider 2018. 07. 18., <https://brandingstrategyinsider.com/brand-patagonia-a-founders-story-and-strategy/> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.) – a magyar szöveg jelen dolgozat szerzőjének fordítása.

20 Hexentrics – alumíniumból készült hatszögletű ékek, amelyet a hegyászók esés elleni védelmére használnak. Arra szolgálnak, hogy a szikla repedésébe vagy más nyílásába ékelődjenek, és nem kell kalapács a felhelyezésükhöz. Az acél pitonok alternatívájaként fejlesztették ki őket, amelyeket a repedésekbe kalapálnak, és ezzel nemcsak károsítják a sziklát, de végleges nyomot is hagynak a természetben.

21 A Chouinard Equipmentset 1989-ben a Black Diamonds vásárolta fel, mely mára világszínvonalú hegyászó felszereléseket gyártó vállalattá nőtte ki magát.

eközben az utóbbi finanszírozására beindított technikai ruházati vállalkozás gyors növekedésbe kezdett. A Patagonia ruhamárka kiinduló ötlete 1970-ben, egy skóciai mászótúra alkalmával fogalmazódott meg, miután Yvon egy rögbimezzel tért haza Kaliforniába. A szélsőséges használatra és kifejezetten masszív sporttevékenységre tervezett póló gallérja megakadályozta, hogy a hevederek a mászó nyakát hosszú távon kikezdjék, és az akkoriban unalmas hegymászó uniformist, a fehér pamutpólót egy sokkal élénkebb színvilággal váltotta fel. A rögbipólóhoz további – a hegymászásra kiválóan alkalmas – ruházati és kiegészítő termékörlemek adódtak, melyeket a világ különböző részeiről válogattak össze.²²

A vállalat okozta környezeti terheléssel kapcsolatos felismerés a 90-es évek elején indult. Ahogy apránként tudatosították ökológiai és társadalmi felelősségüket, missziós tevékenységük első aktív lépései is megnyilvánultak: néhány év leforgása alatt (1994–1996) áttértek az organikus pamut használatára.²³

A bolygó őrzői. A Patagonia méltón illusztrálja, hogy az utóbbi harmincéves fenntartható működésbe investált források valóban nyereséges üzletet eredményeztek, ugyanakkor az alapító szerint az *egészséges* üzlet, a bevételgenerálás előfeltétele is annak, hogy a vállalkozás céljait megvalósítsa.²⁴

A Patagonia 2019-ig érvényben lévő missziós céljaként az alábbiakat fogalmazta meg:

Hozd létre a legjobb terméket, ne okozz felesleges károkat, használd vállalkozásodat arra, hogy alkoss és inspirálj megoldásokat a környezeti válságra.²⁵

Rose Marcario, a cég korábbi (2013–2020) ügyvezető igazgatója 2019-ben, az amerikai Országos Kiskereskedelmi Szövetség (National Retail Federation) konferenciáján megfogalmazta, hogy míg az 1990-es évek elején korszakalkotó volt egy cég küldetéseként megfogalmazni, hogy ne okozzunk felesleges károkat, a mai világban ez már nem ele-

22 Yvon CHOUINARD, *Let my people go surfing. The Education of a Reluctant Businessman*, Penguin Books, New York, 2016, 33.

23 CHOUINARD–STANLEY, *I. m.*, 4.

24 *Uo.*, 67.

25 A Patagonia 2019-től érvényben lévő küldetési nyilatkozata: „Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis.” [A szerző fordítása.]

gendő.²⁶ A Patagonia döntéshozói már nemcsak azt keresik, hogyan tegyenek kevesebb kárt, hanem azt is, hogyan tegyenek több jót. Míg a cég tudatos irányváltását (1992) követő húsz évüket arra tették fel, hogy fenntartható célkitűzéseiket megvalósítsák (eredményeiket saját CSR-beszámolóban és felületen kommunikálják: *The Footprint Chronicles* címmel)²⁷ és a cég közvetlen külső körét és a fogyasztókat edukálják (Common Threads Initiative),²⁸ az elmúlt évtizedben a környezetvédelmi missziók mellé politikai indíttatás is társult. A cég olyan szenátorokat támogatott, akik az értékrendjéhez igazodtak, és nyíltan bírálták az elnöki adminisztrációt az adócsökkentés és a közterület-politika miatt.²⁹

A Patagonia – a társadalmi felelősségvállalás határait kiterjesztve – új missziót tűzött zászlajára, mely végső soron mindenkit érint: „Azért vállalkozunk, hogy megmentsek a bolygónkat.”³⁰ A jól megkomponált és jól célzott misszió megfogalmazása természetesen önmagában nem sokat jelent, hacsak nincs folyamatosan alátámasztva valós tettekkel.

Jó tett helyébe jót várj. A Patagonia márka hitelességének alapja az a közösség, melyért felelősséget vállal és melyet támogat. Márkastratégiájának sarkalatos pontja, hogy a küldetésének teljesítésére tett aktív lépések bizalmat generálnak mind a fogyasztók, mind pedig a szűk és tág értelemben vett közössége körében. A márka iránti hűség nemcsak a termékadásokban és a konstruktívan működő partneri kapcsolatokban nyilvánul meg, hanem a cég missziója iránti elköteleződésben is.

A radikális és innovatív stratégiákat alkalmazó szervezetek többsége felismerte, hogy a márkaépítést nem lehet kizárólag kommunikációs és marketingegységek kiváltságaként kezelni, ezért azt a stratégia, a kultúra és az érdekelt felek szélesebb körű bevonása felé mozdítja el.³¹ Marty Neumeier amerikai író márkafilozófiája is alátámasztja a Patagonia működését, miszerint a hagyományos márkaépítéssel szemben

26 April BERTHENE, *Why Patagonia changed its mission statement*, Digital Commerce 2019. 01. 16., 360., <https://www.digitalcommerce360.com/2019/01/16/why-patagonia-changed-its-mission-statement/>

27 <https://www.patagonia.com/our-footprint/>

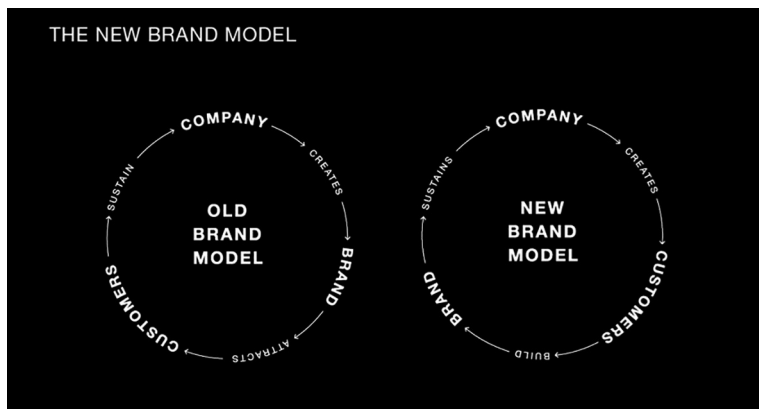
28 https://www.patagonia.com/blog/wp-content/uploads/2016/07/nyt_11-25-11.pdf

29 BERTHENE, I. m.

30 A Patagonia 2019-től érvényben lévő küldetési nyilatkozata: „We’re in business to save our home planet.” (A szerző fordítása.)

31 Nicholas IND – Majken SCHULTZ, *Brand Building, Beyond Marketing*, Strategy+Business 2010. 07. 26., <https://www.strategy-business.com/article/00041> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

– ahol a cég létrehoz egy márkát, mely felkelti a fogyasztók érdeklődését, akik vásárlóvá válva fenntartják a céget – napjainkban egy újfajta brandmodell győzedelmeskedik. A márkát nem a vállalat, hanem a fogyasztók, a vásárlók építik, és így tartja a márka működésben a céget.³²



Forrás: Marty Neumeier, *The Brand Flip: The new brand model*, 2016.
<https://www.martyneumeier.com/the-new-brand-model>

Jelen tanulmányban a vállalat által támogatott közösség hat különböző szintjét tárgyalom (az alkalmazottak, a beszállítók, a fogyasztók, a nagykövetek, a civil szervezetek és az ipari szereplők), kiemelve azokat az innovatív megoldásokat, melyek az érintettek márkahűségét és missziós elköteleződését generálják.

Alkalmazottak. A Patagonia idejekorán felismerte, hogy a márkaépítés, a kultúra és az értékek kommunikációja az egész szervezetet érintő, részvételen alapuló folyamat, amely minden munkavállaló felelőssége.³³

Yvon Chouinard, a márka alapítója, sajátos módját választotta a szervezeti és működési szabályzat megalkotásának. *Let my people go surfing* címmel könyvet³⁴ írt a cég történetéről, értékrendjéről, vállalásairól és arról, hogy milyen irányelveket, filozófiát követ a szervezeti

32 Marty NEUMEIER, *The Brand Flip: The new brand model*, <https://www.martyneumeier.com/the-new-brand-model> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

33 CHOUINARD–STANLEY, *I. m.*, 69.

34 Yvon CHOUINARD, *Let my people go surfing. The Education of a Reluctant Businessman*, Penguin Books, New York, 2016.

működés során. A könyv nemcsak a cég több mint 3500 alkalmazottja számára készült, hanem tulajdonképpen oktatási, nevelési célzattal is azon cégek számára, melyek megkérdőjelezik a status quót, és a globális klímaválság egyik kiváltó oka, a fogyasztói kultúra újragondolásáért küzdenek. Mindamellet, hogy olyan progresszív juttatásairól is ismert, mint az 1983 óta működő helyszíni gyermekfelügyelet, a háromnapos hétvége minden második héten, még óvadékot is fizetnek minden olyan alkalmazottért, akit letartóztatnak, amiért békésen tiltakozik a környezetkárosítás ellen.

Beszállítók. A zöld átalakulás folyamatának egyik legnagyobb kihívása, hogy a külső együttműködés – kifejezetten a zöld termékinnováció során – szigorú partnerválasztást, hosszú távú megállapodást, közös stratégiai elképzeléseket és célokat, tiszteletteljes és kifizetődő kapcsolatmenedzsmentet, valamint fejlett információs rendszerplatformokat igényel a tudásmegosztáshoz és a technológiaátadáshoz.³⁵

A Patagoniánál a partneri együttműködések alapja a bizalom és a kommunikáció. A fenntartható működésre való áttérés a beszállítói hálózat újraszervezését igényelte, melyet jól illusztrál az indiai Arvind³⁶ esete. Habár a cég minden beszállítói partner telephelyén elvégez egy helyszíni bejárást a szerződéskötés előtt, ez kivételes okokból csak hónapokkal később következett be. A gyár számos ponton megsértette a cég által képviselt, tisztességes munkakörülményekre vonatkozó magatartási kódexet, a Patagonia mégsem fordult el tőlük, hanem egyrészt felkérte őket, hogy az esetet nyíltan kommunikálhassák saját weboldalukon, és segíthessenek abban, hogy idővel a körülményeket megfeleltethessék az elvárásoknak. Az Arvind elfogadta a feltételeket, és elindulhatott a zöld átalakítás folyamata.³⁷

Ez a fajta megoldásorientált attitűd a többi beszállítói kapcsolataira is jellemző. Nem véletlen, hogy a versenytársakkal ellentétben, ahol a szerződött gyártói kapcsolatok csupán két-három évig tartanak, a Patagonia esetében ez átlagosan 15 év.³⁸

Fogyasztók. Az alapító nem győzi hangsúlyozni, hogy ha vállalatvezetőként vagy egyéb döntéshozóként felelsz a cég hirdetéseiért és

35 Oihab ALLAL-CHÉRIF – Juan Costa CLIMENT – Klaus Jurgen Ulrich BERENGUER, *Born to be sustainable. How to combine strategic disruption, open innovation, and process digitization to create a sustainable business*, Journal of Business 2022/154., 2.

36 Az indiai Arvind egy vertikális, biopamut-termelői hálózatra épülő beszállító vállalat, mely egyszerre feldolgozza a pamutot és legyártja a készterméket.

37 CHOUINARD–STANLEY, *I. m.*, 81.

38 ALLAL-CHÉRIF–CLIMENT–BERENGUER, *I. m.*, 6.

marketingjéért, az egyetlen út a vásárlókkal való kapcsolattartásban az őszinteség. A Patagonia alapvetően két szinten erősíti meg a fogyasztók felé irányuló kommunikációra vonatkozó őszinteségi alapelvét. Elsősorban a termékek minőségével, összetételével és gyártásának körülményeivel kapcsolatos információkra vonatkozó transzparenciával. Amennyiben egy termék nem hozza azt a minőséget, nem váltja be azt az ígéretet, amit a cég nyíltan állít, a vásárlónak számtalan eszköze van arra, hogy világgá kürtölje csalódottságát.³⁹ A második szint a termékek kommunikációja, melyet semmilyen oknál fogva nem lehet a fogyasztók arcába tolni. A termékpalettát hiteles embereken – extrém sportolók, hegyászok, szörfösök, kerékpárosok, vagy épp a cég által felkarolt ügyet képviselő aktivisták – és történetükön keresztül ismerhetjük meg.

A két szint ötvözete a *Common Threads Initiative* program, mely egyfajta edukációs folyamat, partneri együttműködés a fogyasztói kultúra elleni küzdelemben a vállalat és a vásárlók között. A program alapelvei megfeleltethetők a 4R-nek, vagyis a kezdeményezés arra invitálja a fogyasztókat, hogy kizárólag minőségi, hosszú életű terméket vásároljanak, amire valóban szükségük van (REDUCE – a fogyasztás csökkentése), a terméket megfelelően ápolják, ha kell, javítsák meg, és ebben a cég is támogatja őket (REPAIR – a termékek megjavítására törekvés), illetve amennyiben már nincs tovább szükség rá, helyet, platformot biztosítanak a termék visszavételére (REUSE – termékek újrafelhasználása), majd későbbi feldolgozására, átalakítására, újrahasznosítására (RECYCLE – termékek, anyagok újrahasznosítása).⁴⁰

Nagykövetek. A Patagonia az utóbbi közel 50 éve alatt maga köré vonzotta az extrém sportolók legkiemelkedőbbjeit. A szörfös, hegyász és egyéb „outdoor” sportok közösségének tagjai sajátos és vonzó életstílust képviselnek, mely kétségkívül a szabadságot, a határok feszegetését és a tömegek által elfogadott egyetemes szabályok megkérdőjelezését sugározza. Ez az a kultúra, amiből a márka alapítói kinőtték magukat, és amiből a mai napig is táplálkoznak. Az IAB Hungary megfogalmazása szerint a márkanagykövet a márkaismertség és eladásösztönzés céljából alkalmazott entitás (személy, dolog, virtuális entitás),⁴¹ mely a Patagonia számára az egyik leghitelesebb

39 CHOUINARD–STANLEY, *I. m.*, 9.

40 'Common Thread Initiative' Program, https://www.patagonia.com/blog/wp-content/uploads/2016/07/nyt_11-25-11.pdf (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

41 <https://b.hu/ia/szotar/markanagykovet/> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

kommunikációs csatorna, és ezt a fajta tevékenységet a cég széles körben jutalmazza: kedvezményes vásárlásra jogosítja a résztvevőket az erre külön kialakított *Patagonia Pro*⁴² programjával.

Civil szervezetek. A cég a természet iránti felelősségvállalásra, belső működési mechanizmusának átalakításán túl számtalan egyéb eszközt alkalmaz, melyek közül kommunikációs szempontból is kiemelkedő a *Patagonia Action Works* programja, melyen keresztül környezetvédelmi szervezetek jelentkehetnek támogatásra. A támogatás forrásalapja, ahogy a márka weboldalán olvashatjuk, a 2002-ben alapított *1% for the Planet*, mely nonprofit szervezetként funkcionál, és arra kötelezi a Patagoniát, hogy minden évben a nettó bevétel 1%-át készpénzben és természetbeni juttatások formájában eladományozza, elsősorban alulról építkező környezetvédelmi szervezeteknek. A cég 2021-es évi *B-Corporation*⁴³ jelentéséből kiderül,⁴⁴ hogy 1985 óta közel 161 millió dollár értékben támogatták a környezet védelmét. A cég környezetvédelmi aktivizmusa és a felkarolt civil szervezetek tevékenységeinek fotós és filmes dokumentációja komoly márkakommunikációs eszköz, mely segít abban, hogy a tényleges tetteknek megfelelő láthatóságot is biztosítson.

Ipari szereplők. A társadalmi és környezeti kihívások elleni küzdelem transzparens kommunikációja az iparági szereplőket, versenytársakat is inspirálja abban a harcban, amelyben – az alapító bevallása szerint – mind egy oldalon állunk. Az iparági érintettekkel való folyamatos nyílt párbeszéd és egy külső monitorozó cég közbenjárása az adatok értelmezéséhez segíthet a fejlesztési útvonal, egy közös módszertan kialakításában. A Patagonia arra invitálja a versenytársakat, hogy osszák meg a jó gyakorlatokat, belső vállalati információkat, és különféle munkacsoportokon (OIA's Eco Working Group, Sustainable

42 Patagonia Pro Program: egy tagsági program képzett outdoor szakemberek, környezetvédelmi támogatásban részesülők és outdoor ipari partnerek számára. A tagság jelentkezés alapján történik, nem garantált, és bármikor visszavonható. <https://www.patagonia.com/pro/> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

43 B-Corporation: A B Lab európai nonprofit szervezet által kialakított B Impact értékelőrendszerben 80 pont felett teljesítő vállalatok B Corp minősítést szereznek, ezzel megfelelően a társadalmi és környezeti teljesítmény, az átláthatóság és az elszámoltathatóság magas szintű normáinak. Lásd: <https://bcorporation.eu/what-is-a-b-corp/what-does-b-corp-certification-mean/> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

44 Patagonia 2021-es évi beszámolója: Annual Benefit Corporation Report, <https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dw18ad9c7c/PDF-US/Patagonia-2021-BCorp-Report-Updated-2-15-22.pdf> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

Apparel Coalition) keresztül küzdenek a legégetőbb iparági problémák – mint például az alapanyaghiány vagy a károsanyag-kibocsátás – megoldásáért.⁴⁵

A Patagonia az ipari szereplők edukálásán, inspirálásán túl, kockázati tőkebefektetés formájában három kategóriában (megújuló mezőgazdaság, biodiverzitás, ruházat) támogat kisvállalkozásokat céljaik elérésében. A *Tin Shed Ventures* a Patagonia vállalati kockázati tőkealapja, amely az anyavállalathoz hasonlóan kizárólag a bolygó megmentésére összpontosít. Nyereségének egy részét olyan kezdő vállalkozásokba fekteti be, amelyek rendszerszintű és globálisan skálázható megoldásokat tudnak nyújtani a klímaváltozást okozó föld-, víz-, levegő- és biodiverzitás-válságokra.⁴⁶

Átlátszó jövő: a vállalati őszinteség korszaka

A jövő szervezeteivel foglalkozó Frederic Laloux kutató úgy véli, egyre nagyobb számban fogunk látni olyan cégeket, amelyek az őszinteség legmagasabb fokát választják külső partnereik előtt, és ez segítheti őket céljaik megvalósításában. Mivel nem kell elhallgatni semmit, kevesebb szükség van a PR-ra, és megszűnik a késztetés a kudarcok eltitkolására is.⁴⁷

B Corp vállalatként a Patagoniának – minden pozitív eredménye mellett – éves jelentésében nyilvánosságra kell hoznia azokat az érzékeny ügyeket (szankciók, büntetések, feljelentések), melyek a korábban megszerzett minősítés értékét fenyegetik. Habár a minősítést nem vonják vissza, kötelesek kommunikálni a felmerült probléma dátumát, az ügy jellegét és megoldásának módját.⁴⁸

A cég először 2003-ban tette nyilvánossá beszállítóinak teljes listáját, melyet azóta már egy interaktív felületen bárki követhet a cég weboldalán.⁴⁹

45 CHOUINARD–STANLEY, *I. m.*, 80.

46 'Tiny Shed Adventures' kockázati tőkealap, <https://tinshedventures.com> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

47 LALOUX, *I. m.*, 286.

48 Patagonia Disclosure Report 2023, <https://s3.amazonaws.com/blab-impact-published-production/FwqEOPz9x13JdhDqn2Lxp35D5iY6Zoht> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

49 <https://www.patagonia.com/factories-farms-mills/> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

Boldogan vállalkoztak, amíg meg nem haltak?

A Patagonia tulajdonosa a vállalat jövőjét, alapvető értékeit és környezetvédelmi misszióját biztosítva további lépéseket tett, újabb példát mutatva a küldetésorientált vállalati vezetésben. 2022. szeptember 15-i nyilatkozatában közzétette, hogy egy újfajta tulajdoni struktúrában a vállalat tulajdonjogait elajándékozza a klímaváltozás elleni küzdelem érdekében.⁵⁰ Chouinard családja a részvények két százalékát és minden döntési jogkört egy alapítványnak (*Patagonia Purpose Trust*) adományozott, amely a vállalat küldetését és értékeit fogja felügyelni, a maradék 98 százalék a Holdfast Collective nevű nonprofit szervezethez kerül minden osztlékjoggal a kezében, amely „minden kapott dollárt a lehető leggyorsabban a környezeti válság elleni küzdelemre, a természet és a biológiai sokféleség védelmére, valamint a virágzó közösségek támogatására fog fordítani”.⁵¹

A Patagonia történetében, irányváltásaiban, lehetőségek kiaknázásában és járatlan utakon való térhódításában kulcsfontosságú szerepe van az alapítónak, akinek személye, története, háttere elválaszthatatlan attól az értékrendtől,⁵² amit a cég is képvisel. Éppen ezért merülhet fel a kérdés a márka hódolói körében, hogy az alapító minden óvintézkedése ellenére hogyan lesz képes a cég megőrizni azt a fajta filantropikus és környezettudatos magatartást, amit eddigi tevékenysége tükrözött. A tulajdonváltást követő évek minden bizonnyal komoly megpróbáltatást jelentenek a vezetőség számára, és érdemes lesz figyelemmel kísérni, hogy a cég alkalmazottai, a közössége, valamint a célközönség körében hogyan alakul a márkához való viszonyulás és a márkahűség.

50 A *Patagonia Purpose Trust* rendelkezik a vállalat összes szavazati jogával, de nem jogosult osztléket kapni. Ezzel szemben a *Holdfast Collective* az osztlékjogok 100 százalékát birtokolja. Ez az egyedülálló megállapodás biztosítja, hogy a Trustot nem ösztönzik pénzügyileg arra, hogy a részvényesi értéket vagy a nyereséget helyezze előtérbe, míg a Holdfast Collective nem rendelkezik azzal a hatáskörrel, hogy a Patagonia döntéshozatali folyamatára profitmaximalizáló stratégiákat kényszerítsen. Christopher MARQUIS, *Vincent Stanley From Patagonia On The Future Of The Responsible Company*, Forbes, 2023. 09. 12. <https://www.forbes.com/sites/christophermarquis/2023/09/12/vincent-stanley-from-patagonia-on-the-future-of-the-responsible-company/> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.).

51 Erin MCCORMICK, *Patagonia's billionaire owner gives away company to fight climate crisis*, The Guardian 2022. 09. 15., <https://www.theguardian.com/us-news/2022/sep/14/patagonias-billionaire-owner-gives-away-company-to-fight-climate-crisis-yvon-chouinard> (utolsó hozzáférés: 2024. 08. 15.) (A szerző fordítása).

52 A Patagonia által képviselt értékrend: 1. a legjobb termék megalkotása, 2. felesleges károk elkerülése, 3. üzleti tevékenység hasznosítása a természet védelmére, 4. konvencióktól mentes (Build the Best product, Cause No Unnecessary Harm, Use Business to Protect Nature, Not Bound by Convention).