

DIPLOMADOLGOZAT

Pataki Anna

2024



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Vezetés és szervezés mesterképzési szak**

**Fenntarthatóság a vállalatok, vezetés és fogyasztói szokások
szempontjából az Adidas példáján keresztül**

Belső konzulens:

Dr. Rudnák Ildikó
egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:**

**Agrármenedzsment és
Vezetéstudományi Tanszék**

Készítette:

Pataki Anna

**Budapest
2024**

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK	2
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	5
2.1. FENNTARTHATÓSÁG ÉS FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS	5
2.1.1. <i>A fenntartható fejlődés három dimenziója.....</i>	<i>7</i>
2.1.2. <i>Vállalati társadalmi felelősségvállalás.....</i>	<i>8</i>
2.2. FENNTARTHATÓSÁG A VÁLLALATI STRATÉGIÁBAN.....	9
2.2.1. <i>Vállalati stratégia.....</i>	<i>10</i>
2.2.2. <i>Fenntarthatósági vállalatai stratégia és menedzsment.....</i>	<i>12</i>
2.3. ZÖLD MARKETING	15
2.3.1. <i>Zöld stratégiák és a Green Washing fogalma.....</i>	<i>16</i>
2.3.2. <i>A fenntartható fogyasztói magatartás.....</i>	<i>19</i>
3. SAJÁT VIZSGÁLAT BEMUTATÁSA.....	22
3.1. KUTATÁSI CÉLOK, KUTATÁSI KÉRDÉSEK ÉS HIPOTÉZISEK	22
3.2. A VIZSGÁLAT KÖRÜLMÉNYEI ÉS HELYSZÍNE	22
3.3. KUTATÁSI MÓDSZEREK ÉS MINTA BEMUTATÁSA	23
3.4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK.....	24
3.4.1. <i>Adidas dokumentum- és tartalomelemzés.....</i>	<i>24</i>
3.4.2. <i>Interjú bemutatása.....</i>	<i>31</i>
3.4.3. <i>Saját kérdőív bemutatása.....</i>	<i>34</i>
4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	43
5. ÖSSZEFOGLALÁS	47
6. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	49
7. IRODALOMJEGYZÉK.....	50
8. ÁBRAJEGYZÉK	53
9. TÁBLÁZATJEGYZÉK	54
10. MELLÉKLETEK	55
11. HALLGATÓI NYILATKOZAT	60
12. KONZULENSI NYILATKOZAT	61

1. Bevezetés és célkitűzések

A mai világunkban bátran kijelenthetjük, hogy a klímaváltozás, a globális felmelegedés és a környezetszennyezés az egész földet érintő veszélyek. Az éghajlatváltozás, az egyre több kihalt félben lévő állatfajok, a különböző szennyezések és az erőforrások korlátozottsága mind olyan problémák, amelyek hatással vannak a társadalomra és bolygónkra. Ahogy a mai világban élünk, egyre többen döbbennek rá, hogy változtatásra van szükség, hogy megőrizzük bolygónk és saját magunk egészségét. Ezen problémák megoldása azonban már nem csak egyéni szintre terjed ki, hanem az üzleti életben is szükséges változtatásokat bevezetni a károk megfékezéséért. A fenntartható életmód és fenntartható üzleti stratégia lehetővé teszi, hogy a mindennapi döntéseinkkel pozitív hatást gyakoroljunk és biztosabb jövőt teremtsünk utódaink számára.

A világ népessége több árut és szolgáltatást fogyasztott az elmúlt 50 évben, mint bármely más nemzedék korábban ami, egy részben gazdasági növekedéshez és egyes országokban az életkörülmények javulásához vezetett, másrészt viszont túlfogyasztást, társadalmi problémák kialakulását és a környezet hanyatlását idézte elő (Portney, 2015). Becslések szerint növekvő népességünk a 9,8 billió főt is elérheti 2050-re, ami azt jelenti, hogy három bolygónak megfelelő területre lenne szükség ahhoz, hogy a jelenlegi életmód és fogyasztási kultúra fenntartásához szükséges természeti erőforrások rendelkezésre álljanak (Sustainable Consumption and Production). Megállapítható, hogy az emberi fogyasztás és az iparosodás jelenlegi technológiái nem támogatják a világ népességének és természetes élőhelyünknek a növekedését. A fenntarthatóság azt az elképzelést sugallja, hogy Földünk termelőképessége és befogadóképessége véges, és arra összpontosít, hogy egyensúlyt teremtsen a technológiailag és gazdaságilag előrehaladott emberek versengő igényei, valamint a környezet és társadalom védelme között.

Sportolóként az olvasmányokat böngészve rájöttem, hogy számomra érdekes kutatás lehet, ha egy sportvállalat példáján keresztül vizsgálom a fenntarthatóságot. Vajon, hogy teszik lehetővé a vállalat szereplői, hogy ne okozzanak kárt a társadalomban és környezetben miközben nyereségesen kell, hogy működjenek? Mi hajtja őket, hogy stratégiájukban ott legyen a zöld innováció vagy a felelős magatartás? A vállalatok globális ellátási láncokkal együtt számos fenntartható intézkedést és vállalati társadalmi kezdeményezést fogadnak el, hogy fellépjenek a veszélyekkel szemben, de vajon mik a fenntartható fejlődés mozgatórugói egy

vállalat életében? Ma már egyre több kutatás konkludál arra, hogy a vállalati fenntarthatóság egy elvárt szükséges lépésnek kellene, hogy legyen, amit az összes vállalkozás beilleszt működésébe. A hagyományosnak vélt költségcsökkentő és a minél nagyobb árbevételt generáló vállalati stratégián változtatni kell, ahogy azt már egyre több észak-amerikai, skandináv és európai ország is teszi.

Diplomadolgozatomban mélyebben vizsgálom a fenntarthatóság jelentőségét a vállalatok működésében, valamint a fogyasztók szemszögéből. Kutatásom során az Adidas-t választottam, hogy megértssem miért fontos a világ egyik legnagyobb sportfelszerelés vállalatának a fenntartható fejlődést beimplementálnia stratégiájába. Miért van szükség a társadalmi felelősségvállalásra, a körkörös gazdaságra és a fenntartható termékinnovációra, hogy a vállalat megőrizze piaci helyzetét a versenytársakkal szemben? Az Adidas már több mint két évtizede beépítette a fenntarthatóságot a filozófiájába, és számos kezdeményezést indított el a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás terén. Ezenkívül szerintem az Adidas példája remek tanulságot kínál arra vonatkozóan, hogyan lehetséges a fenntarthatósági stratégiát versenyelőnyé alakítani és gyakorlatba ültetni.

A dolgozat két nagyobb részre bontható. A bevezetést követően az első részben szekunder adatokból származó szakirodalmi áttekintést végzem el a témával kapcsolatban, hogy érthető és átfogó információval rendelkezek. Tanulmányozom a fenntarthatóságot és a fenntartható fejlődés dimenzióit, valamint a társadalmi felelősségvállalást. Továbbá összegyűjtöm a zöld marketinggel és a fenntartható fogyasztói magatartással kapcsolatos tudnivalókat, hiszen ez a terület kulcsfontosságú a vállalati stratégiában. Ezt követően a kutatási részt mutatom be, amit az Adidas sportvállalat rövid ismertetésével, társadalmi felelősségvállalásával és fenntarthatósági intézkedéseivel kezdek, majd rátérek a kérdőívemben és interjúim során összegyűjtött adatok elemzésére. Kvalitatív és kvantitatív módszerek segítségével igyekszem választ találni kérdéseimre és a témával kapcsolatban állított hipotéziseimre. Ezek után következtetéseket és javaslatokat teszek, hogy hogyan is tudná egy vállalat a fenntarthatóságot kedvezően, a javára szolgálva alkalmazni a mindennapokban.

Céлом az, hogy feltérképezem az Adidas milyen fenntarthatósági intézkedéseket alkalmaz működése során, mélyebben vizsgálva a termékinnovációval kapcsolatos újításokat és partneri együttműködéseket, illetve, hogy megtudjam, hogy a fogyasztók mennyire vannak tudatában és mennyire igénylik a vállalat ezen intézkedéseit. Továbbá remélem, hogy primer és szekunder

kutatásaim segítenek feltérképezni a fenntarthatósági stratégiákban rejlő potenciálokat, és hogy megértsük, a fogyasztóknak ugyan úgy cselekedniük kell, mint ahogyan azt egy vállalat teszi.

2. Szakirodalmi áttekintés

Dolgozatom szakirodalmi részében szeretném a témában fontos fogalmakat ismertetni, a fenntarthatóság, a vállalatok és a fogyasztói magatartás kapcsolatát szakmai szemmel bemutatni. Ennek érdekében vizsgálom a fenntarthatóságot és fenntartható fejlődést általánosságban és a vállalati társadalmi felelősségvállalást. Majd információt gyűjtök a vállalati stratégiáról, annak lehetséges elemzéséről, a fenntarthatósági stratégiai menedzsment hasznosságáról, valamint a zöld marketingről és fenntartható fogyasztói magatartásról. Szekunder kutatásom segít tovább elemezni majd a primer kutatásomban választott Adidas fenntarthatósággal kapcsolatos termékeit és akcióit a fogyasztói igény szempontjából.

2.1. Fenntarthatóság és fenntartható fejlődés

A fenntarthatóság kifejezés csupán három évtizede jelent meg, mint fogalom a Brundtland-bizottság 1987-es jelentésében „Közös Jövők” (Our Common Future) címmel (Szűcs és Pónusz, 2020). A bizottság az ENSZ Környezet és Fejlődés világbizottsága. A jelentésben a fenntartható fejlődés fogalmát népszerűsítő fenntarthatósági mozgalom egyik legtekintélyesebb, egyszerű definíciója a következő: „A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit, anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációinak lehetőségét saját szükségleteik kielégítésére” (Keeble, 1988). Mivel a jövő generációi nem tudnak saját érdeket képviselni, ezért van szükség a jelen társadalomban élők filozófiájába beilleszteni ezt a felfogást. Ellenben a Római Klub 1972-es értékelésétől, amely arra figyelmeztet, hogy a Föld eltartóképessége véges és a gazdasági növekedés visszafogására van szükség annak érdekében, hogy a 21. századra ne alakuljon ki globális környezeti katasztrófa, a jelentés azt a magyarázatot adja, hogy lehetőség van általános fenntartható fejlődésre, és figyelembe veszi a különböző gazdasági szintű országok közötti különbségeket (Meadows et al., 1972). Azaz támogatja a szegényebb országok fenntartható fejlődését, emellett a gazdaságilag fejlett országokat arra ösztönzi, hogy takarékosan, ésszerű módon gazdálkodjanak az erőforrásaikkal. Éppen ezért elmondható, hogy a fenntartható fejlődés nem a „zéró növekedés” programján alapul, hanem azon, hogy a gazdasági növekedés úgy következzen be, hogy az ne legyen önpusztító, mert következményei környezeti vagy társadalmi válságokhoz vezethetnek. Hiszen úgy tudjuk támogatni utódainkat, ha nekünk is megvan mindenünk amire szükségünk van és van mit tovább adnunk a jövő számára. Ezt úgy érhetjük el, ha tudatosan fogyasztunk és forog a gazdaság. A fejlett országokban, ahol magas az életszínvonal, olyan

fogyasztási normákra van szükség, amelyek az ökológiai lehetőségek határain nem lépnek túl, és amelyekre mindenki észszerűen törekedhet. A Brundtland-jelentés megjelenését követő években a fenntartható fejlődés a környezetvédelmi mozgalom domináns paradigmájává vált, és az ezzel foglalkozó szakirodalom exponenciálisan bővült (Purvis et al., 2019).

A fenntartható fejlődésnek több száz definíciója létezik a Brundtland féle jelentésen túl. Herman Daly, a University of Maryland professzora, gondolatai és ahogyan a fenntartható fejlődést szemlélte azt eredményezi, hogy a koncepció háromdimenziós; az ökológiai szempont mellett megjelenik az etikai és gazdasági szempont is. Daly (1993) így fogalmaz: „A fenntartható fejlődés a folyamatos jobblét elérése anélkül, hogy az ökológiai eltartóképességet meghaladó módon növekednénk. A növekedés azt jelenti, hogy nagyobbak leszünk, a fejlődés pedig azt, hogy jobbak.” A fenntartható fejlődés megvalósításának fontos eleme, hogy a stratégiai menedzsment a környezetet is kiemelt érintettként kezelje.

Fenntartható Fejlődési Célok

Fontosnak tartom megemlíteni az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) által meghatározott fenntartható fejlődés céljait is, mert a 17 célkitűzés közül az Adidas is igyekszik minél többnek megfelelni.

1. ábra: Fenntartható fejlődési célok

(Forrás: <https://www.ajbh.hu/-/ensz-fenntarthato-fejlodesi-celok-sustainable-development-goal-sdg-?inheritRedirect=true>)



Az ábra tartalmazza a 17 célt, amit 2015-ben New Yorkban fogalmaztak meg és fogadtak el az ENSZ tagállamok és ezek a célok a fenntartható fejlődést szolgálják. Ennek a fejlődési programnak a szándéka, hogy mind a 193 tagállam törekedjen a gazdasági, társadalmi és környezeti dimenziók együttes összhangjára, ezzel megteremtve a fenntartható fejlődést. Az államoknak törekedniük kell arra, hogy senkit ne hagyjanak magukra, mert együttes erővel lehetőség van egy jobb és fenntarthatóbb jövő megteremtésének (ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok, 2024).

2.1.1. A fenntartható fejlődés három dimenziója

Sokan a fenntarthatóság szó hallatán a környezetünkre gondolnak először, úgy vélik, hogy ez az egyetlen tényező, ami szükséges a fenntartható fejlődés megvalósításához. Tudni kell azonban, hogy a fenntarthatóságnak három dimenziója létezik, és fontos, hogy mindhárom dimenziót szükséges figyelembe venni a vállalatoknak is, hogy megfelelő döntéseket hozzanak a károk elkerülése érdekében. A három dimenzió a gazdasági, társadalmi és környezeti dimenzió. A három pilléres paradigma eredetét sokan a Brundtland-jelentésnek, az Agenda 21-nek és a 2002-es Fenntartható Fejlődési Világsúcsnak tulajdonítják, ennek ellenére a dokumentumok egyikében sem szerepel egyértelmű elmélet (Purvis et al., 2019). A felfogás igazából Elkingtonnak köszönhetően terjedt el. Az 1990-es évek végétől megjelenő „triple bottom line” (TBL), azaz a hármas eredményességkritérium elszámolási módszere a „Cannibals With Forks” című népszerű könyvének megjelenésével nyert teret, amelyben a szerző három alappillért állít a vállalatoknak; a hagyományos pénzügyi alsó vonal mellett szerepel a társadalmi és környezeti teljesítményre irányuló alsó vonal, az úgynevezett 3P: profit, people, planet, (profit, ember, bolygó), ami arra buzdítja a cégeket, hogy vegyenek figyelembe hosszútávú perspektívákat döntéshozataluk során. Elkington megállapította, hogy a cégek egyre inkább ragaszkodnak a háromszoros teljesítményértékeléshez, amelyet annak érdekében alkottak meg, hogy tükrözze az érdekelt felek növekvő tendenciáját, hogy a szervezeti teljesítményt a gazdasági jólét (profit), a környezet minősége (bolygó) és a társadalmi igazságosság (emberek) alapján értékeljék (Elkington, 1994).

Ezt a háromoldalú leírást gyakran, de nem mindig a társadalom, a környezet és a gazdaság három egymást metsző körének formájában mutatják be, ahol a fenntarthatóság a metszéspontban van elhelyezve. Ezt szemlélteti a 2. ábra.

2. ábra: A fenntarthatóság három dimenziója

(Forrás: <https://vitafutura.hu/mit-jelent-a-fenntarthatosag/>)



Megállapíthatjuk, hogy a fenntarthatóság nem korlátozható le teljesen csak a környezetre, hanem a környezettudatosság, etikus viselkedés mellett a vállaltoknak foglalkozniuk kell a társadalmi különbség kérdésével, a szociális igazságossággal, vagy a társadalmi szerepvállalás fontosságával. Ez az ábra sok más formában is megjelenik a szakirodalmakban, szakpolitikai dokumentációkban. Egy másik alternatív ábrázolási mód a tényleges három pilléres modell, ahol a dimenziók teljesen külön álló pilléreként elkülönülnek egymástól. Ennél az ábrázolásnál fontos, hogy a fenntarthatóság csak akkor valósul meg ha mind a három pillér azonos súllyal rendelkezik. Későbbi fejezetemben vizsgálom, hogy az Adidasnál jelen van-e mind a három dimenziónál fenntarthatósági kezdeményezés a hármas eredményességkritérium érdekében.

2.1.2. Vállalati társadalmi felelősségvállalás

Így, hogy tudjuk, hogy a vállalatoknak nem csak gazdaságilag kell tudatosnak lenniük, hogy fenntartható fejlődésük eredményes legyen, de a környezetre és társadalomra is tekintettel kell lenniük, a továbbiakban a vállalati társadalmi felelősségvállalás fontosságát vizsgálom.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility) modern megfogalmazásában az 1950-es évektől fontos és előrehaladott téma. A társadalom, közösség és az egyes csoportok fejlesztésére törekvő vállalkozások bizonyítékai több száz évre vezethetők vissza, de a CSR fogalom folyamatosan növekszik jelentősége és hatása

szempontjából (Carroll, 2016). Ám ekkoriban még nem kapott akkora figyelmet a fogalom, mint a jelenlegi mindennapokban.

Azt viszont el kell ismerni, hogy számos író már korábban kritikusan vélekedett a CSR-ral szemben. Levitt 1958-ban *A társadalmi felelősségvállalás veszélyeiről* írt értekezést. Ebben kijelentette, hogy az üzleti életnek csupán két feladat van: (1) a szemtől szembeni udvariasság, mint például az őszinteség vagy jóhiszeműség, és (2) az anyagi haszonszerzés. Levitt szerint a hosszútávú profitmaximalizálás az üzleti élet egyetlen domináns célja, mind a gyakorlatban és az életben egyaránt (Levitt, 1958). Milton Friedman közgazdász is teljesen elhatárolódott a koncepciótól, szerinte a társadalmi kérdések nem tartoznak az üzletemberekre, nem nekik kell velük foglalkozniuk.

Később viszont már a közgazdaságban is egyre többen érveltek amellett, hogy szükség van vállalati társadalmi felelősségvállalást alkalmazni a mindennapi működésben. Szennay (2020) tanulmányában megfogalmazza, hogy a társadalmi felelősségvállalás modern korszakát 1953-tól szokás számolni, amikor Howard Bowen kiadta *Az üzletemberek társadalmi felelősségvállalása* című könyvét, de ebben csak a vállaltvezetők felelősségvállalása van előtérbe helyezve, a vállalat egészére csak 1982-től jelenik meg a CSR mint üzleti fogalom. A vállalati társadalmi felelősségvállalás Archie B. Carroll piramismodelljén alapul, és azt ábrázolja, hogy a vállalkozások nem csak a piramis alján lévő gazdasági működésre tartoznak felelősséggel, de a jogi és etikai körülmények betartására és a filantróp tevékenységekre is kiterjed hatáskörük (Carroll, 2016). Tehát a vállalatoknak törekedniük kell arra, hogy megteremtsék az alapvető emberi jogok adta lehetőségeket, kényelmes légkört biztosítsanak a dolgozóknak, a nemek közötti egyenlőséget, vagy az alapvető lakhelyet.

A CSR többféle formában megnyilvánulhat és ma már az a furcsa, hogyha egy vállalkozásnak nincsen, vagy nem ismertek a felelős tevékenységei. Ilyen például az oktatás támogatása ösztöndíjak formájában, környezetbarát technológiák alkalmazása termékgyártás során, hulladékcsökkentési kezdeményezések, vagy munkavállalói jólét biztosítása rugalmas munkaidővel vagy távmunka lehetőségével. Az Adidas társadalmi felelősség vállalásáról egy későbbi fejezetben tesztek említést.

2.2. Fenntarthatóság a vállalati stratégiában

Habár, az előző évszázad kezdetén még nem kapott akkora figyelmet a környezetvédelem vagy társadalmi érdekek támogatása a gazdaságban, ma már szinte elengedhetetlen, hogy a szervezetek vizsgálják a működésükkel kapcsolatos hatásokat a természetre és az emberiségre

vetítve is. A fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás egyre nagyobb szerepet kap a vállalati stratégiában, mely hosszútávú stabilitást és költséghatékonyságot biztosít. Mindemellett, észrevehetően egyre több fogyasztó is keresi a környezetbarát termékeket, szolgáltatásokat és a befektetők is nyitottak a társadalmilag felelős vállalatok irányába.

2.2.1. Vállalati stratégia

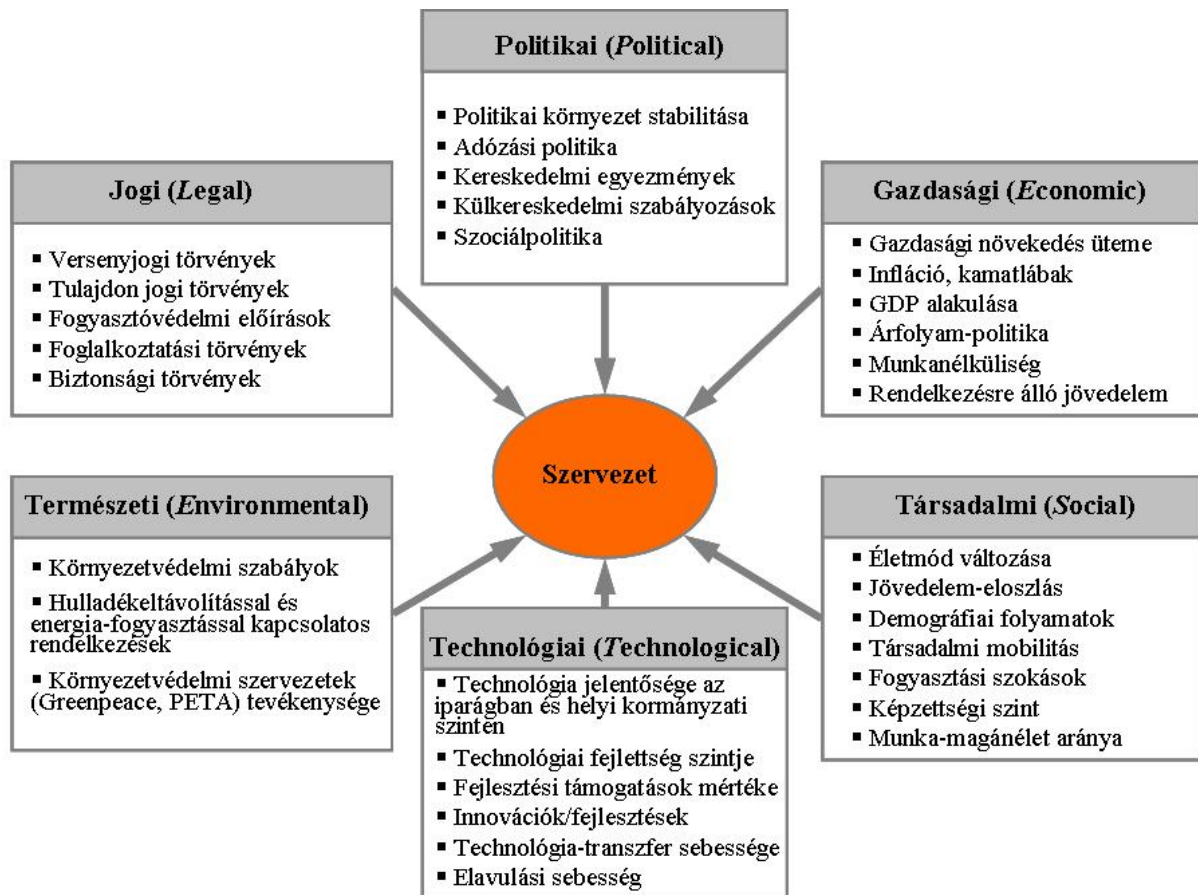
Ahhoz, hogy egy vállalkozás eredményesen, céljainak megfelelően tudjon működni a piacon jól megfogalmazott és kidolgozott stratégiára van szükség. A vállalati stratégia segít feltérképezni milyen erőforrásokra és lépésekre van szükség a hosszútávú cél elérése érdekében, továbbá segít gyorsabban reagálni a piacon bekövetkezett változásokra. Tulajdonképpen úgy is megfogalmazható, hogy a stratégia a célhoz vezető út, amely segít eljuttatni a szervezetet a jelenlegi helyzetéből egy jövőbeni pozícióba (Jarjabka, 2001).

Stratégiák közül megkülönböztetünk vállalati stratégiát, üzletági stratégiát és funkcionális stratégiát. A vállalati stratégia a szervezet egészére irányuló célokat és célelérési módszereket foglalja magában, illetve azt, hogy a vállalat hol kíván versenyezni. Ide tartozhat például a növekedéssel kapcsolatos célok, szövetségesekkel elképzelt partneri kapcsolatok kialakítása, vagy a jövedelmezőségre vonatkozó elképzések. Ha a vállalat több üzletágban is működik, akkor szükséges üzletági stratégiát kialakítani, mert az egyes üzletágak eltérő piaci- vagy versenyviszonyokban működhetnek. Az üzletági stratégia része a vállalati stratégiának, de az egyes üzletágak specifikusabb célkitűzéseket határozhatnak meg saját területükön belül. Arra a kérdésre adnak választ, hogy a vállalat hogyan kíván versenyezni. A vállalati és üzletági stratégiában rögzített célok eléréséhez fontos, hogy a vállalat funkcionális területei azt támogassák. Ezért jött létre a funkcionális stratégia, mely az egyes vállalati funkciókat összehangolja és beleilleszti a vállalati stratégiába (Jarjabka, 2001). A különböző stratégiák, különböző időtávra szólnak. A vállalati stratégia általában hosszútávú 3-5 évre kitzűzött célokat foglal magában, az üzletági stratégiák ennél rövidebb időre kb. 1-3 évre szólnak, míg a funkcionális stratégiák 1 évnél tovább ritkán tartanak.

A stratégia megalkotása előtt a vállalatok külső és belső környezetelemzéseket végeznek, hogy reálisan alakítsák ki célrendszerüket, majd egy jövőképet és egy küldetést határoznak meg. Az egyik ilyen elemzés például a PESTEL elemzés, amely egy vállalat tágabb külső környezetét méri fel, számba veszi azokat a lehetséges változásokat melyekkel a vállalat jó, ha tisztában van. Ez a fajta elemzés jól kombinálható például Porter 5-erő modelljével vagy a SWOT analízissel melyek együttesével még hatékonyabb és pontosabb képet kaphatunk a vállalat helyzetéről (Rideg, 2023).

3. ábra: PESTEL-elemzés

(Forrás: <https://docplayer.hu/105143053-Strategiai-es-uzleti-tervezes.html>)



A fenti ábrán látható, hogy a PESTEL egy angol mozaikszó, mely a vállalat tágabb környezetére utal. A tényezők a következők:

Politikai (Political): Meghatározza, hogy a kormány és kormányzati politika milyen mértékben hat a szervezetre vagy iparágra. Magába foglalja az adózási politikát, szociálpolitikát, külkereskedelmi politikát, kereskedelmi egyezményeket.

Gazdasági (Economic): A gazdaság egészére vonatkozó, gazdaság teljesítményét leíró információk összessége. Ilyen tényező lehet például a gazdasági növekedés, infláció, munkanélküliségi ráta, rendelkezésre álló jövedelem. Ezek a tényezők hatással vannak a fogyasztók vásárlóerejére és a kereslet-kínálat alakulására is.

Szociális (Social): a népesség demográfiai jellemzőit, normáit írja le. Olyan mutatókat tartalmaz, mint például a jövedelem eloszlása, társadalmi mobilitás, fogyasztási szokások, képzettségi szint. Ezek a mutatók rendkívül fontosok a potenciális ügyfélkör kialakítása érdekében, továbbá átfogó képet adhatnak a rendelkezésre álló munkaerőbázisról.

Technológiai (Technological): Különböző technológiai trendek és újítások, melyek kedvezően vagy kedvezőtlenül befolyásolhatnak egy vállalatot. Ezek kiterjedhetnek az innováció szintjére, az automatizáltságra, vagy a kutatás-fejlesztési tevékenységek szintjére is. A technológiai tényezők kiemelten fontos szerepet kapnak egyes iparágakba való belépéskor, új vagy továbbfejlesztett termék bevezetésekor vagy technológiai döntések megalkotásakor.

Természeti környezeti (Environmental): Ezek a tényezők az egyik legfontosabbak dolgozatom során, hiszen csoportjuk magába foglalja a környezetvédelmi szabályokat, ökológiai és éghajlati jellemzőket, időjárást, hulladékcsökkentéssel vagy energiafelhasználással kapcsolatos rendelkezéseket. Egyes iparágakban a természeti tényezőknek nagyobb jelentőségük van, mint például a mezőgazdaságban vagy a turizmusnál, ahol az éghajlati változásokban való tudatosság befolyásolja a vállalatok működését. De ilyen tényező lehet például a sportruházatok esetében felhasznált környezetbarát anyagok rendszeresítése gyártás során, vagy a csökkentett vízfelhasználás és vízszennyezés megakadályozása.

Jogi (Legal): Ezek olyan törvények melyek leírják, hogy a vállalat milyen környezetben tevékenykedik. Ide tartoznak a verseny- vagy tulajdonjogi törvények, fogyasztóvédelmi leírások, biztonsági törvények. Multinacionális vállalatoknál ez a tényező roppant komplex, mert minden országnak különböző jogszabályi előírásai vannak.

Összességében a PESTEL elemzés egy átfogó keretet és támogatást biztosít egy vállalat külső környezeti tényezőire amelyek nagyban befolyásolják a vállalat működését, viszont azt fontos kiemelni, hogy ezeket a tényezőket nem elég csak feltárni, hanem a feltárás és elemzés után konkrét intézkedéseket és javaslatokat kell hozni (Rideg, 2023).

2.2.2. Fenntarthatósági vállalatai stratégia és menedzsment

Stratégiai menedzsmentről az 1950-es évektől beszélünk, akkor kezdett elterjedni mikor a vállalatoknak szükségük volt arra, hogy tudatosan tervezzék meg stratégiájukat a változó piaci feltételekhez igazodva. Grant (2010) könyvében ezt a korai időszakot a költségtervezés

időszakának nevezi. Az 1960-as években már megjelentek olyan módszerek, mint például Porter versenyelőny- és iparági-elemzése, valamint Chandler vállalati struktúra és stratégia kapcsolatának elemzése melyek nagyban hozzájárultak a stratégiai menedzsment alapjaihoz és gyakorlati alkalmazásához. Ezt kiegészítette Ansoff a tervezett és tényleges teljesítmény közötti különbségek feltárásával, valamint a stratégiai menedzsment három részének elkülönítésével melyek a következők: stratégiai tervezés, vállalat képességeinek megvalósítása, változással szembeni belső ellenállás leküzdése.

A stratégiai menedzsment korszakát az 1980-as évektől kezdődően határozták meg. Az 1970-es években történő energiaválság után az erőforrások elemzése és az ehhez kapcsolódó felsővezetői jövőképek kialakítása nagy szerepet kaptak és ehhez szükség volt a folyamatok menedzselésére. Majd a 2000-es évek rohamos technológiai fejlődése egyrészt bonyolította a gazdasági működést, másrészt bővítette a rendelkezésre álló eszközök tárházát. Például új, menedzsmentet segítő információs rendszerek jelentek meg. Továbbá előtérbe kerültek új szempontok is, mint például az üzleti etika, környezetvédelem, és a vállalati társadalmi felelősségvállalás. Ezek a stratégiai menedzsmentben megjelenő új szempontok, a fenntartható fejlődés koncepciója, és a jövőorientált gazdasági felfogás hármasa teremti meg az igényt a fenntartható stratégiára és stratégiai menedzsmentre. A fenntartható stratégia alapvető formálói a környezet, valamint a döntéshozók és a többi érintett egymással összehangolt, kölcsönös kapcsolódásokon alapuló jövőalkotása (Márton, 2021).

A fenntarthatósági stratégiai menedzsment folyamata

A XXI. századra a fenntarthatóság már egy „mantrává” vált. A fenntartható fejlődéssel, a környezetet és társadalmat érintő degradációval már gazdasági és vállalati szinten is szembe kell nézni, hiszen nagy mértékben befolyásolják a stratégiát.

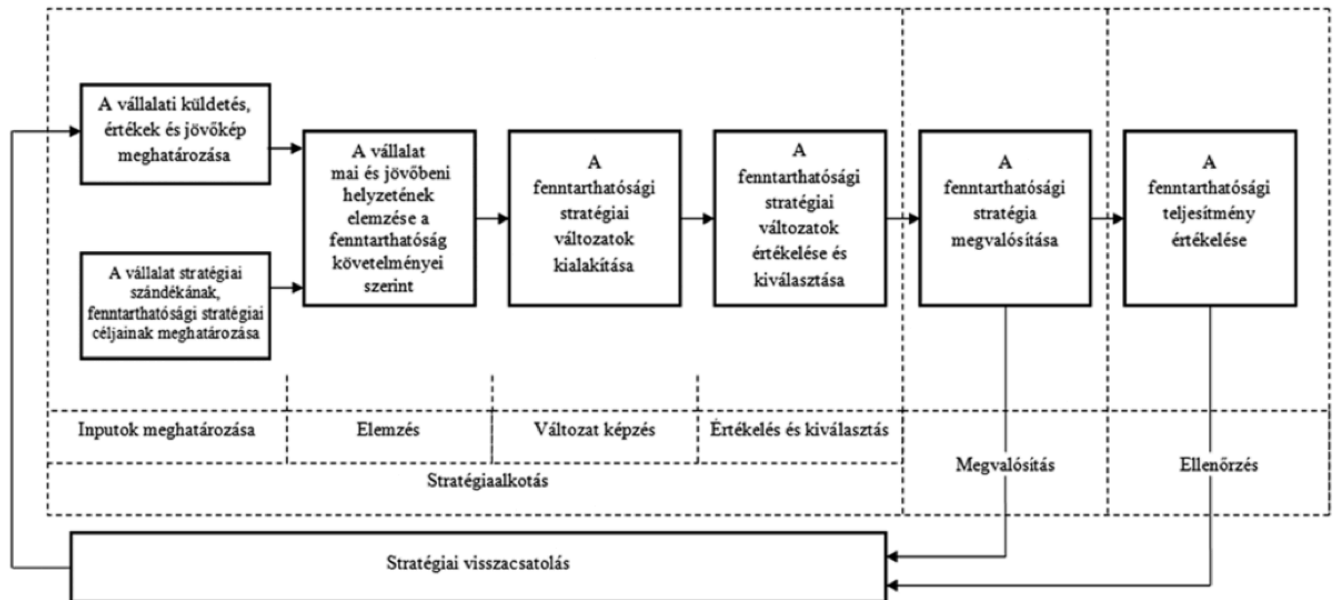
Fülöp és Hódi Hernádi (2014) cikkében tisztázza, hogy ha a vállalatok a fenntarthatóság alapelveit követik lehetőségük van a fenntarthatósági stratégiai menedzsment kialakítására és a fenntarthatósági stratégia kidolgozására. Fontos, hogy a vállalatoknak a környezetet, mint érintett kell, hogy kezeljék, nem pedig erőforrásként és ugyan úgy, mint a hagyományos vállalati stratégiában meg kell, hogy feleljen az érintettek elvárásainak, de közben óvnia kell természeti és emberi erőforrásinkat. Ezeknek a tényezőknek az összehangolásával foglalkozik a fenntarthatósági stratégiai menedzsment melynek folyamata és főbb tevékenységei a következő ábrán látható.

4. ábra: A fenntarthatósági stratégiai menedzsment folyamata

(Forrás: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6604/1/1014267VEZTUD20140401.pdf>)

1. ábra

A fenntarthatósági stratégiai menedzsment folyamata



Ahogy az ábrán is látható, a folyamatnak három nagyobb része van, a stratégiaalkotás, a stratégia megvalósítása, és a visszacsatolás.

Az első és legfontosabb lépés a stratégia megalkotása, amely meghatározza a vállalton belüli változások lényegét a fenntarthatóság érdekében. A stratégiaalkotás további elemekre bontható, hogy könnyebb legyen a célrendszert meghatározni a vállalati értékek, küldetés és jövőkép figyelembevételével. Ezek az elemek a következők: inputok meghatározása, elemzés, változatok képzése és értékelése, és kiválasztás. Ha feltérképeződtek a makro-, illetve mikrokörnyezeti tényezők, erőforrások, és kiválasztásra került a legideálisabb fenntarthatósági stratégia, a második lépés a stratégia megvalósítása. Ez a fázis olyan feladatokból áll, mint például akciótervek kidolgozása, szükséges források meghatározása, szervezet irányítása és vezetése. A harmadik és egyben utolsó lépés a fenntarthatósági teljesítmény ellenőrzése, értékelése és visszacsatolása. Ez azért nagyon fontos mert így a vállalati vezetés is információ birtokába kerül a stratégia megvalósításának menetéről és az elért fenntarthatósági teljesítményről (Fülöp és Hódi Hernádi, 2014).

2.3. Zöld marketing

Azért tartom fontosnak kiemelni a marketinget egy vállalat működésében, hiszen nélküle nehezen valósulna meg a fogyasztók szükségleteinek kielégítése. Ahogy a fenntartható fejlődés elvei az üzleti élet szerves részévé válik a mindennapokban, úgy a marketingben is egyre nagyobb jelentőséggel bír a társadalmi felelősségvállalás és a környezettudatos, etikus megoldások implementálása a stratégiába (Kántor, 2020). Fontos, hogy a vállalatok a stratégiájuk megalkotásakor kellő figyelmet fordítsanak a marketingstratégiájuk kialakítására, hiszen ennek célja a vállalat piaci helyzetének erősítése, a fogyasztói igények kielégítése és a termékek vagy szolgáltatások effektív értékesítése.

Maga a marketing már több mint 400 éves múlttal bír és definíciója nagyon széleskörű. Kotler (2000), *Marketing menedzsment* című könyvében úgy fogalmaz, hogy „A marketing a társadalmi és vezetési lépések láncolata, melynek során az egyének és a csoportok termékeket és értékeket alkotnak, cserélnek ki egymás között, mialatt kielégítik szükségleteiket és igényeiket” (p.37). Kezdetben a marketing csak a gazdasági élet terén működött, de mára már a mindennapjaink részévé vált, legyen szó akár oktatásról, sportról vagy politikáról.

Ez a térhódítás azzal járt, hogy az 1960-as évek és az 1970-es évek eleje között kialakult a *zöld marketing* koncepció a fogyasztási és termelési minták környezetre gyakorolt hatásával kapcsolatos aggodalmak miatt. Az 1980-as évek végétől a zöld marketing jelentős figyelmet kapott, mivel a zöld fogyasztás vagy fenntartható fogyasztás is növekedett. A zöld marketinget Mukonza és munkatársai (2021) úgy fogalmazták meg, mint egy üzleti tevékenység, mely fenntartható és nyereséges módszerek alkalmazásán alapul, minimalizálja a pazarlást és a fogyasztókat környezetbarát fogyasztásra ösztönzi. A feltörekvő piacokon a zöld marketing gyakorlatok kialakításához és megvalósításához olyan zöld marketing orientációra van szükség, amely befolyásolja a szervezet tevékenységeit, folyamatait, teljesítményét, és javítja a vállalat imázsát. Azonban fontos megemlíteni, hogy a zöld marketinget is, mint a hagyományos értelemben vett marketinget, effektív módon kell a fogyasztók elé bocsájtani, hogy azt megértsék és rájöjjenek mitől lesz számukra kedvező az a termék vagy szolgáltatás. A vállalatok versenybe szállnak a rohanó világban olcsón elérhető termékek marketingkommunikációjával, és arra ösztönzik az embereket, hogy vásárlás helyett inkább használjuk újra a terméket, vagy forgassuk vissza a gazdaságba. Ha megfelelően és érthetően van közölve az üzenetük akkor a zöld marketingnek óriási jelentősége van nem csak a fogyasztók körében, hanem magára a vállalatra nézve is mert segít megfelelni a fenntarthatósággal kapcsolatos elvárásoknak és segíti a sikeres üzleti tevékenységek létrejöttét.

A zöld marketingmix is tulajdonképpen a 4P-s (product, price, place, promotion) modellre épül és célja egy olyan stratégia kidolgozása, amely csökkenti a környezetszennyezést, kedvez a társadalomnak és óvja energiaforrásainkat (Mahmoud, 2018). A 4P a következőt jelenti a zöld marketingstratégiában:

Product (termék): Olyan termék előállítása, amely nem káros a környezetünkre, öko-barát anyagokból készült, nem veszélyezteti az egyes állatfajok természetes élőhelyét. Fontos, hogy a termék egész életgörbéjét vizsgálják, és törekedjenek arra, hogy minden életfázisban a legkisebb károkat okozzák.

Price (ár): Az ár a legkritikusabb tényező a stratégiában, hiszen minden fogyasztó rendkívül ár érzékeny. A zöld marketing mixben a termék előállítása gyakran megköveteli a magasabb kezdeti költségeket, de hosszú távon gazdaságosabb megoldást jelent. A zöld árképzés további értéket adhat a termék megjelenésének vagy használhatóságának. Sokan állítják, hogy ők nem fizetnének többet egy termékért csak azért mert fenntartható és környezetbarát, mások viszont kifejezetten a környezetbarát termékeket keresik még akkor is, ha drágább árat kell értük fizetni. Kutatásom egyik hipotéziseként erre szeretnék választ kapni.

Place (hely/elosztás): A vállalatoknak törekedniük kell arra is, hogy a termékek fogyasztókhoz juttatása során is környezetbarát megoldásokat alkalmazzanak, figyeljenek oda a karbonlábnyom csökkentésére. A zöld disztribúció során meg kell győződni arról, hogy a folyamat minimális hatással van a klímaváltozásra, energiatakarékos és a termékek biztonságos helyre kerülnek, ahol nincs semmilyen szennyeződés.

Promotion (promóció): A zöld promóció a másik kritikus eleme a marketingmixnek. Ugyanis ide tartozik a személyes eladás, online értékesítés, szponzorok, zöld hirdetések. Tehát minden olyan információ, amivel a vevő találkozik és befolyásolja döntését vásárlás során. A zöld promóció tájékoztatást ad számunkra mitől fenntartható és miért kedvező a fogyasztónak, ha megvásárolja a környezetbarát megoldást. Ezekkel a zöld promóciókkal találkozhatunk email-en keresztül, hirdetésekben, online felületen, de például a vállalatok szponzorálhatnak fenntartható kezdeményezéseket is, mint ahogy az Adidas szponzorálja a „Parely for the Oceans” szervezetet és segít megakadályozni az óceánokba ömlő szemét megakadályozását (*Adidas and Parley*).

2.3.1. Zöld stratégiák és a Green Washing fogalma

Bár a zöld marketing koncepciója még fiatal, a szervezetek különböző stratégiákat alkalmazhatnak a zöld marketingtevékenységük elsajátítására. Három ilyen stratégia létezik: a *zöld innováció* (green innovation), a *vállalat környezetbaráttá tétele* (greening the

organization), és a *zöld szövetségek* (green alliances). Az Adidasnál mind a három stratégia fellelhető, viszont kutatásom során a zöld innováció fontosságára fordítok nagyobb hangsúlyt. A zöld innováció új, innovatív környezetbarát áruk és szolgáltatások kifejlesztése melyek alkalmasak a fenntartható fogyasztói magatartás kielégítésére. Míg a környezetvédelmi szabványok előidézhetik a termékinnovációt, a zöldet innovatív stratégiaként alkalmazó cégek valószínűleg hatékony módszereket dolgoznak ki a hulladék csökkentésére, új csomagolási és gyártási folyamatokat hoznak létre, és jobb módokat dolgoznak ki az áruk és szolgáltatások fogyasztókhoz való eljuttatására. A zöld innovációs stratégiákra azért van szükség, hogy kielégítsük a vállalati érdekeltek széles résztvevőinek (a vezetéstől egészen a fogyasztóig) az elvárásait és hogy olyan előnyre tudjunk szert tenni a versenytársakkal szemben, ami a környezetre, a társadalomra és a gazdaságra nézve sem káros (Ottman et. al., 2006).

A vállalat környezetbarátibbá tétele alatt olyan folyamatokat értünk, amik segítségével a vállalat fenntartható módon tud működni időt és energiát megspórolva. Ilyen például a hulladék minimalizálása a túltermelésből, a szállításból adódóan.

A zöld szövetségesek segítenek a vállalatoknak, hogy az egész ellátási láncon keresztül is megvalósuljon a zöld orientáció, illetve, hogy partnerségeken keresztül hangsúlyozza a zöld tevékenységeket.

Green Washing

A greenwashing, vagy magyarul „zöldre festés” egy nemrég elterjedt fogalom a marketing körében. Ahogy a fenntarthatóság és tudatos magatartás egyre nagyobb figyelmet kapott a világban, hirtelen valamilyen módon a zöld termékeknek a száma is jelentősen megugrott. Sorra jelennek meg a fenntarthatóbb anyagokból készült, újrahasznosítható termékek, vegyszermentes megoldások. De vajon ezek közül a termékek közül melyek azok, amikre csak rámondják, hogy nem káros környezetünkre, és melyek azok, amik valóban olyan gyártási módon készültek, amik nincsenek negatív hatással bolygónkra? Ha a fogyasztók nem tájékozottak eléggé ebben a témában, akkor bizony hamar a hamis reklámfogások áldozatává válhatnak.

A greenwashing koncepció a hamis zöld érvelést jelenti, amikor a vállalat hamis zöld koncepciókat közöl a fogyasztóival annak érdekében, hogy nagyobb nyereségre tegyen szert (Mukonza et al., 2021). Sajnos, hogyha a fogyasztók nincsenek tudatában teljesen, hogy egy termék valóban zöld-e akkor könnyen a vállalatok megtévesztő szövegének áldozatául eshetnek és magasabb árat fizethetnek az általuk hitt környezetbarát termékért. Ilyen lehet például a

különböző öko címkézés, amit sok vállalat hamisan alkalmaz, vagy a különböző szlogenek, mint például, hogy 100%-ban BPA mentes termék.

A TerraChoice hét „bűnt” jegyez fel, ami greenwashinghoz vezethet. Ezeket a következő táblázatban szedtem össze.

5. ábra: A Greenwashing bűnei

(Forrás: Saját szerkesztés https://www.twosides.info/wp-content/uploads/2018/05/Terrachoice_The_Sins_of_Greenwashing_-_Home_and_Family_Edition_2010.pdf alapján)

1. Rejtett trade-off bűne: egy termék zöld mivoltának hangsúlyozása egy-két szempontot figyelembe véve, ugyanakkor a kevésbé fenntartható vagy környezetkárosító tulajdonságainak elhallgatása
2. Bizonyítékok hiányának bűne: olyan környezeti állítás, amely nem támasztható alá könnyen hozzáférhető, hiteles információkkal vagy megbízható harmadik fél által
3. Ködösítés bűne: minden olyan állítás amely rosszul definiált, vagy olyan tág, hogy megtévesztheti a fogyasztót
4. Irreleváns információk bűne: olyan környezeti állítás megfogalmazása, amely lehet, hogy igaz, de nem lényegtelen vagy nem hasznos a környezetvédelmi szempontból előnyös termékeket kereső fogyasztók számára
5. A kisebbik rossz bűne: olyan állítások, amelyek igazak lehetnek a termékkategórián belül, de azzal a kockázattal, hogy elvonják a fogyasztó figyelmét a kategória egészének nagyobb környezeti hatásáról pl.: organikus cigaretta
6. Füllentés bűne: olyan környezetvédelemre vonatkozó állítások amelyek tulajdonképpen nem is igazak
7. Hamis címkék bűne: egy termék hamis vagy félrevezető fenntarthatósági címkével van ellátva ami nincs jóváhagyva harmadik fél által

Általában a vállalkozások többsége valamelyiket mindig elköveti, de leggyakrabban a nem megfelelő címkézés, a bizonyítékok hiánya, és a ködösítés bűne szokott előfordulni.

Alapvetően tehát a greenwashing egy negatív kontextusban használt kifejezés, gyakorlatok melyek félrevezetik vagy megtévesztik a vásárlót egy termék vagy szolgáltatás környezetvédelmi és fenntarthatósági tulajdonságaival kapcsolatban. Ennek ellenére, azonban pozitív módon is tekinthetünk a kifejezésre, mivel a greenwashing felhívja a figyelmet a környezettudatosságra, a pazarlás csökkentésére vagy éppen az újra hasznosításra a fogyasztók körében (Szabo és Webster, 2021). Segít ráébreszteni a fogyasztókat, hogy észrevegyék és felismerjék, hogy változtatásra van szükség a mai világban, hogy megőrizzük erőforrásainkat

és biztos jövőt teremtsünk utódaink számára. A vállaltoknak is kedvező lehet a greenwashing, mert ha nem szeretnének lemaradni a versenytársaktól, akkor bizony „zöldülniük” kell nekik is. Az viszont nagyon fontos, hogy ez a zöld kommunikáció ne csak zöldre festés legyen, hanem hiteles, igazolt, transzparens kommunikáció.

2.3.2. A fenntartható fogyasztói magatartás

Mivel az Adidas-t a fogyasztók szempontjából is vizsgálom, ezért a fenntartható fogyasztói magatartás fogalmát is szükséges tisztázni. Kezdetben csak önmagában a fogyasztói magatartás, mint a marketing egy külön területe vált közismertté. Először 1968-ban jelent meg tankönyv ezzel a témával kapcsolatban, és 1970-ben alakult meg az Association for Consumer Behavior, majd 1974-ben az első ezzel kapcsolatos folyóirat, a Journal of Consumer Research (Hofmeister-Tóth, 2017).

Hayer és munkatársai (2021) így definiálták a fogyasztói magatartást: „A fogyasztói magatartás az emberek azon viselkedése, amely a javak és szolgáltatások vásárlásában, használatában, és a vásárlás tervezésében jut kifejezésre” (p.4). A fogyasztói magatartás már nagyon régóta központi téma, hiszen amióta létezik kereskedelem, az embereknek dönteniük kell arról mit szeretnének vásárolni, mire érdemes költeni, hogyan viselkednek fogyasztás közben, illetve mit csinálnak velük fogyasztás után.

Viszont a 21. században nem csak a vállalatok érintettek az egyre több környezeti és társadalmi károk jövőbeni veszélyeivel szemben, de a fogyasztók is egyre inkább tudatosak a témában és elmondható, hogy a fogyasztói kultúra is átalakulóban van. A korábbi önző, tömegfogyasztás és anyagi gondolkodás elmozdulóban látszik egy felelős, tudatos fogyasztás irányába. A korábbi felfogás szerint a fogyasztók boldogsága a minél több, gyorsan hozzáférhető, olcsón előállítható termékekben rejtőzött, míg ezt napjainkban kezdik átvenni az újrahasznosított, környezetbarát, hosszú életű fogyasztási cikkek. A fogyasztók zöld viselkedésének megértése fontos, mivel ez az alapja a zöld marketingnek, illetve a fogyasztók zöld viselkedése nagy mértékben hozzájárul a szervezeti attitűd és stratégia kialakításában, amely az öko-barát és fenntartható termelési folyamatokra irányulnak. Ahhoz, hogy megértsük a zöld vagy fenntartható fogyasztói magatartást, először tisztázzuk a zöld fogyasztó fogalmát. Különböző tudósok úgy határozzák meg, hogy zöld fogyasztó tulajdonképpen bárki lehet, akinek a vásárlási viselkedését erősen befolyásolják a környezeti szempontok (Mukonza et al., 2021). Így tehát, hogy értjük a fogyasztói magatartás és a zöld fogyasztó fogalmát is, kijelenthető, hogy a fenntartható fogyasztói magatartás tartalmaz egy tervezési fázist, amikor a fogyasztó eldönti, hogy ő mit tesz meg annak érdekében, hogy szükségletei és a

termékválasztása összhangban legyen a környezet fenntarthatóságával, továbbá figyelembe veszi az emberek érdekeit vásárlási és fogyasztási döntések meghozatalakor. A zöld fogyasztókat különböző csoportokba lehet sorolni, például szakképzettség, jövedelem, lakhely szempontjából. A fejlődő országokban az oktatás, jövedelem, foglalkozás és más szociodemográfiai jellemzők alapján például Emery (2012) a következők szerint csoportosította őket:

- Elkötelezettek: aktívan részt vesznek és magasan elkötelezettek a fenntarthatóság iránt
- Mainstream: aspirációs szintűek közepes elkötelezettséggel
- Időszakos: alapvető részvétel alacsony elkötelezettséggel
- Nem zöld fogyasztók: nem vesznek részt és nincs elkötelezettségük.

Megfigyelhető, hogy azok a vállalatok, melyek megfelelően reagálnak a változó üzleti környezetre, ideértve a fenntarthatóság és társadalmi felelősség iránti igényeket, nagyobb eséllyel rendelkeznek az új termékek és piacok bevezetésére, az ügyfélhűség és elégedettség kialakítására, valamint a jövedelmezőség és hosszútávú túlélés elérésére.

A fenntartható fogyasztói viselkedést sokféle képpen befolyásolni lehet, sőt, ha a vállalatok tudatában vannak ezeknek a tényezőknek, akkor hatásosan alkalmazni is tudják marketingstratégiájukban. A szociális befolyás, a szokás kialakulása, az egyéni önazonosság, az érzések, motiváció és kogníció, valamint a tapinthatóság mind kulcsfontosságú tényezők, amelyek befolyásolják a zöld fogyasztói magatartást. A zöld fogyasztók is ugyan azon öt fázison mennek keresztül vásárlás során, mint egy hagyományos fogyasztó, csak ezeknél a fogyasztó tekintettel van a környezetre és társadalomra is. A fázisok a következők:

- Környezeti probléma felismerése: Ez a legelső fázis, amikor a fogyasztóban felmerülő problémán változtatni szeretne, de úgy, hogy azzal ne ártson a környezetnek. Ezt sokszor a vállalatok úgy is el tudják érni, hogy a fogyasztók szemé elé vetik fel a problémát, hogy aztán maguktól cselekedjenek.
- Információk keresése: Ebben a fázisban a fogyasztó információt gyűjt különböző forrásokból a megvásárolni kívánt termékről/szolgáltatásról.
- Információk értékelése: A fogyasztó képessége a helyes döntés meghozatalára attól függ, hogy a rendelkezésére álló információk mennyire kedvezőek számára. A zöld piackutatók feladata, hogy zöld marketingkommunikációs és termékfeliratozás révén megkönnyítsék a fogyasztók döntéshozatalát. Ám vigyázni kell, mert ebben a fázisban felmerülhet a greenwashing veszélye, ha a vásárló nincs kellő képpen informálva a zöld termékről.

- Döntés a zöld termék /szolgáltatás vásárlásáról: Miután a fogyasztó értékelt a rendelkezésre álló információkat, és kiválasztotta a számára ideális terméket vagy szolgáltatást, ebben a fázisban dönthet arról, hogy halasztja, módosítja, teljesen elkerüli vagy megvalósítja a vásárlást különböző kockázatok figyelembevételével. Például, hogy megéri-e az árát a zöld termék vagy ár-érték arányban a hagyományos darab kedvezőbb. Vagy például funkcionalitás szempontjából egy energiatakarékos hűtőszekrény nem bizonyul annyira energiatakarékosnak, hogy hosszútávon megérné megvásárolni.
- Vásárlás utáni magatartás: Amikor a vásárló megvásárolta a terméket és elkezdte használni, elérkezik az igazi pillanat, amikor kialakul benne egy elégedettség vagy elégedetlenség a termékkel szemben. Az elégedett zöld fogyasztók valószínűleg több környezetbarát terméket fognak vásárolni és bátran ajánlani fogják másoknak, míg az elégedetlen vásárlók panaszt tehetnek az értékesítő vállalatnál vagy negatív, szájról szájra történő hírverésbe kezdhetnek. Végül a termék fogyasztása után következik a termék eldobása. Itt a felelős vállalatoknak különböző programokat, visszaváltási kedvezményeket érdemes nyújtaniuk fogyasztóiknak, amik lehetővé teszik a hulladék csökkentését (Mukonza et al., 2021).

Érezhető, hogy a fogyasztói magatartás vizsgálata és megértése minden vállalatnál fontos tényező hiszen az ők igényeinek kielégítése a cél. Ahhoz, hogy egy fogyasztóból tudatos fogyasztó legyen hosszú út vezet, de ha a vállalat ismeri a szokásokat, attitűdöket, akkor stratégiájába és taktikájába beépítve ösztönözni tudja a vásárlót az öko-barát termékek választására.

3. Saját vizsgálat bemutatása

3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

A saját vizsgálat során arra keresem a választ, hogy az Adidasnak mi a hosszútávú célja a fenntarthatósági stratégiával, melyek azok az intézkedései, amik nagyban elősegítik a vállalatot a folyamatos fejlődés érdekében. Továbbá vizsgálom, hogy a fogyasztók mennyire vannak tisztában az Adidas által létrehozott kezdeményezésekkel, környezetbarát termékekkel, és hogy egyáltalán igénylik-e ezeket a termékeket. Igyekszem összehasonlítani magyar és amerikai fogyasztókat, vajon van-e eltérés attitűdök között.

Hipotézisek és kutatási kérdés

Kutatási vizsgálatom két hipotézisre és egy kutatási kérdésre épül:

1. Hipotézis 1: Szignifikáns összefüggés figyelhető meg a jövedelem és a fogyasztási döntések terén, ahol azt feltételezzük, hogy a magasabb jövedelemmel rendelkező egyének nagyobb valószínűséggel hajlandók a fenntarthatóbb és drágább sportruházatokra költeni, míg a kevesebb jövedelemmel rendelkezők inkább a költséghatékonyabb opciókat részesítik előnyben.
2. Hipotézis 2: Szignifikáns kapcsolat áll fenn a sportolás intenzitása és a fenntartható sportruházat iránti érdeklődés között. Várhatóan az élsportolók nagyobb valószínűséggel választanak fenntartható anyagokból készült sportruházatot, míg a hobbisportolók inkább a kényelmi és költséghatékonyabb lehetőségek felé hajlanak.
3. Kutatási kérdés: Milyen módon illeszkedik az Adidas fenntarthatósági stratégiája a vállalat üzleti modelljébe és működési folyamataiba?

3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne

A saját kutatásomban szereplő hipotézisek és kutatási kérdés vizsgálatához szükséges adatokat többféle módon gyűjtök. Szekunder kutatás során dokumentum- és tartomelemzést végzek az Adidas által hivatalosan publikált tartalmakból. Előnyömre szolgál, hogy az Adidas minden évben hivatalosan közzéteszi fenntarthatósági jelentéseit, stratégiáit, ezzel is támogatva a fenntartható fejlődés szükségességének létét. Elsősorban a legfrissebben publikált dokumentumokat használom vizsgálatom során.

Továbbá primer kutatás során interjút bonyolítok le az Adidas néhány menedzserével, melyben 10 kérdést teszek fel nekik melyek témaindító, nyílt kérdések. Az interjú 2024.

március 28-án úgy történt, online felületen Microsoft Teams használatával beszélgettem az amerikai professzorommal, Travis Nanchy-vel, aki összegyűjtötte a kérdéseimre a válaszokat az Adidas menedzsereitől. Mr. Nanchy a University of Portlanden volt a professzorom és jelenleg is az Adidas munkatársa. Ez a módszer segít mélyebben megérteni miért is fontos a vállalatnak a fenntarthatóság és részletes háttérinformációt, illetve kontextust biztosít kutatásomhoz.

Végül online kérdőíves módszert is alkalmazok, hogy vizsgáljam a fogyasztókat. Ezt a módszert azért választom mert sok emberhez el tudom juttatni, és az adatfeldolgozása és értékelőprogramba juttatása is egyszerű. A kérdéssor összeállításakor törekedtem a helyes logikai sorrend megtartására, valamint struktúráját tekintve igyekeztem célszerűen és következetesen felépíteni, ezzel megkönnyítve a válaszadók helyzetét. A válaszokat Microsoft Excel és IBM SPSS statisztikai programok segítségével elemzem tovább. Az online kérdőívemet Google Forms kérdőívkitöltő program segítségével készítettem és közösségi média platformokon osztottam meg. Facebookon, Instagramon, LinkedIn-en tettem közzé, továbbá személyesen megosztottam közeli barátaimmal. Amerikában végzett tanulmányaim során több professzornak is megvolt az elérhetősége, ezért nekik is tovább küldtem, és kértem őket, hogy osszák meg hallgatóikkal. Összességében törekedtem arra, hogy a kérdőívet nagy mértékben magyar és amerikai emberek töltsék ki, mert a továbbiakban össze szeretném hasonlítani őket. Ezért a minta önkényesnek tekinthető Kérdőívem angol nyelvű, de zárójelben magyarul is fel vannak tüntetve a kérdések és a lehetséges válaszok. Kvantitatív kutatásom február 27 és március 19 között zajlott és összesen 228 kitöltés született. Körülbelül 7-8 percet vett igénybe és összesen 19 kérdésre kellett válaszolni.

3.3. Kutatási módszerek és minta bemutatása

Először dokumentum- és tartalomelemzést végzek főként az Adidas hivatalos honlapján közzétett információk, riportok, jelentések alapján, hogy feltérképezsem milyen iparágban, hogyan működik, és mi a vállalat víziója, missziója. További adatokat gyűjtök az Adidas közösségi média oldalain nyilvánosan megosztott cikkekről a fenntarthatósággal kapcsolatban.

A második pontban a mélyinterjú kérdéseimre kapott válaszokat mutatom be és kapcsolom a témámhoz. A kérdéseimet az Adidas amerikai székhelyén dolgozó menedzsereknek sikerült továbbítani, mert az alapképzési tanulmányaim során, amit Portland, Oregon államban végeztem lehetőségem volt olyan professzorral együtt dolgozni, aki jelenleg is az Adidasnál

dolgozik. Tőlük leginkább az Adidas fenntartható termékeiről, termékinnovációiról és partneri együttműködéséről kérdeztem.

Az utolsó pontban a kvantitatív kérdőíves kutatásom válaszait vizsgálom. Kérdőívemben az Adidas fogyasztóit szerettem volna elérni és megtudni őket, hogyan viszonyulnak a környezetbarát termékekhez. Igyekeztem magyar és amerikai vásárlók válaszait összegyűjteni, hogy tovább elemezhessem a két nemzet közötti hasonlóságokat és különbségeket. A kutatásom célja a hipotézisekre és kutatási kérdésre való válaszok megtalálása, illetve a fogyasztói attitűdök vizsgálata az Adidas fenntartható tevékenységeivel és termékeivel kapcsolatban. Továbbá a kérdőíves elemzésből javaslatokat szeretnék tenni a vállalat számára annak érdekében, hogy az Adidas fogyasztóinak a lehető legjobbat biztosítsa. A kérdőívet a következő struktúra követi:

Először demográfiai kérdéseket tettem fel, majd ez után következtek a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdések, és konkrétan az Adidasra irányuló kérdések. Leginkább 5 fokozatú Likert skálát alkalmaztam az egyszerűség kedvéért, illetve több válaszlehető kérdés is alkalmaztam. Külön kitértem a sportolás intenzitására is, mert egyik hipotézisemnél számít, milyen szinten sportol a kitöltő. A kérdőív végén azt vizsgáltam, hogy a kitöltők mennyire elégedettek az Adidas bizonyos jellemzőivel.

3.4. Eredmények és értékelésük

Az eredményeket a kutatási kérdés és hipotézisek mentén mutatom be, a vizsgálati módszerek alkalmazásával.

3.4.1. Adidas dokumentum- és tartalomelemzés

Munkám során azért az Adidas-t vizsgálom, mert egyrészt a sport fontos szerepet tölt be az életben, másrészt pedig mert a vállalat több mint 20 éve, a piacon forradalmárként, hangsúlyt fektet a társadalmi felelősségvállalásra és ahogy a korábbi években is, úgy 2023-ban is az Adidas a „Top 100 Fenntartható Márka” között szerepelt a Global 100 Index alapján (Scott, 2023). Mindemellett az Adidas igyekszik minél több ESG célnak megfelelni.

Az Adidas egy több milliárd eurós sportvállalat, amelyet Adolf Dassler alapított 1949-ben Németországban és a sportfelszerelések piacán működik (*Adidas - History*). A sportszerek vagy sportfelszerelések a sportban vagy akár a mindennapi életben használt alapvető ruházatot, cipőt, kiegészítőket jelenti. A sportmárkák piaca lefedi mindazon profi és amatőr sportolókat, továbbá aktív életet élő személyeket, akik kedvelik ezen márkákat. A sportszer piac globálisan óriási, és folyamatosan növekvő tendenciát mutat, ahol az Adidas 2022-ben a második

legnagyobb globális termékértékesítést tudta elérni. Őt csak a Nike előzte meg a Statista adatai alapján (Sportswear, 2022). Európában viszont piacvezetőként jelenik meg a vállalkozás. 160 országban, több mint 50 000 foglalkoztatottal rendelkezik, akik évente 650 millió terméket állítanak elő.

Az Adidas vállalati célja, missziója, stratégiája

Ahogy már a korábbiakban említettem, az Adidas egy globálisan működő sportruházati vállalat, mely a sportszer piacon működik, ahol sport- és életmódtermékeket tervez, fejleszt és forgalmaz, nők, férfiak és gyermekek számára. A vállalat több üzleti szegmensen keresztül működik, beleértve Nyugat-Európát, Észak-Amerikát, Kínát, Afrikát valamint az ázsiai és csendes-óceáni térséget, központja a németországi Herzogenaurach-ban található (*Adidas AG Company Profile*). Üzleti tevékenységei közé a lábbelik, ruházati cikkek és kiegészítők tervezése, fejlesztése, gyártása és értékesítése tartozik, mely kiskereskedelmi üzletekben, online platformokon, és nagykereskedelmi partnerek hálózatán keresztül is egyaránt történik. A vállalatot erős ellátási lánc és logisztikai hálózat támogatja, akik ugyan úgy, mint az Adidas, elkötelezettek a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás mellett. Az Adidas célja, víziója és vállalati stratégiája tisztán megfogalmazott és egymással szoros összefüggésben állva segítik, hogy a lehető leghatékonyabban, a sportban a legjobbat teremtsék a fogyasztók számára.

Adidas célja: A vállalat célja így olvasható honlapjukon: „A sporton keresztül képesek vagyunk életeteket változtatni” (*Adidas - Profile*). Ez a mondat vezérli őket a mindennapi működésben, hogyan alakítanak ki kapcsolatokat, vagy hogyan viszonyulnak a fogyasztókhoz. A vállalat ezzel azt szeretné elérni, hogy az emberek észrevegyék, a világ nyitott számukra és a sporton keresztül közös erővel fenntarthatóbb jövőt tudunk teremteni.

Adidas missziója: Nem is lehetne erősebb missziót megfogalmazni, mint az Adidas-é azaz „A világ legjobb sportmárkájának lenni”. Az Adidasnál tisztában vannak azzal, hogy a sportolók nem elégszenek meg az átlagossal, ezért a vállalatnál minden nap azon dolgoznak, hogy a lehető legjobb szolgáltatást és fogyasztói élményt kínálják, mindezt fenntartható módon.

Adidas stratégiája: Az Adidas jelenlegi üzleti stratégiáját 2021-ben határozták meg a következő öt évre és ezt a stratégiát szem előtt tartva igyekszik Bjørn Gulden, a jelenlegi

vezérigazgató erősíteni a márkát és új partneri együttműködéseket kialakítani. A stratégiát „Own the Game” -nek nevezték, ami Urald a Játékot jelent magyarul és egy olyan növekedési és befektetési stratégiát jelent, melynek fókuszában a fogyasztó áll, és célja a márka hitelességének növelése, a fogyasztók számára nyújtott élmény fokozása és a fenntarthatóság határainak bővítése. A stratégia célja, hogy 2025-ig nagy mértékben növelje az eladásokat és a nyereségességet, valamint a további piaci részesedés szerzése. Öt fő stratégiai kategóriája van az Adidasnak: futball, futás, edzés, szabadidő, és életmód, és az értékesítés több mint 95%-át ezek közül a kategóriák közül várják. Piaci szempontból a vállalat ebben az öt évben Nagy-Kínára, az EMEA (Európa, Közel-Kelet, Afrika) térségre és Észak-Amerikára fog koncentrálni, és várhatóan 2025-ig az értékesítés növekedésének 90%-át adja majd (*Own the Game*, 2021).

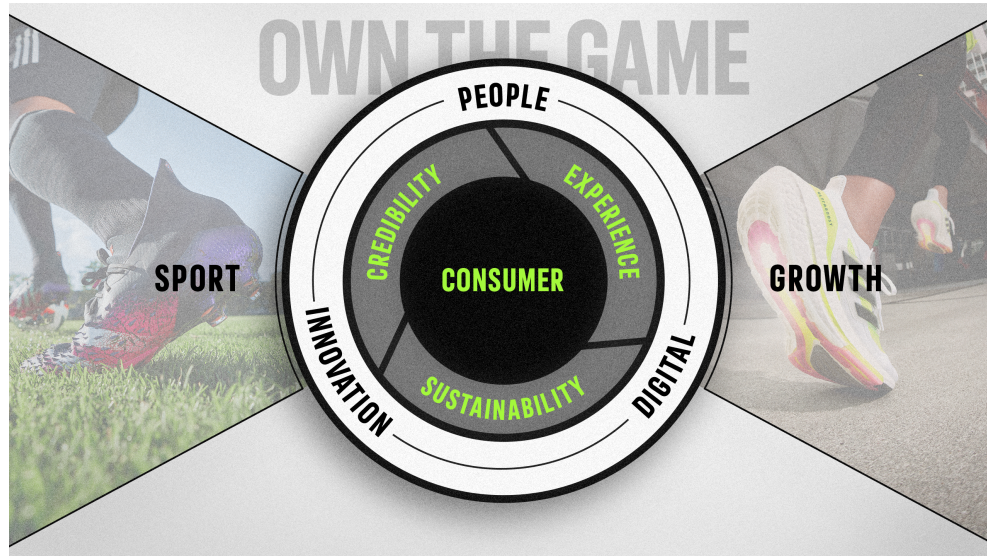
Profitabilitás szempontjából a stratégia célja, hogy 2021 és 2025 közötti időszakban évente átlagosan 8-10%-kal emelkedjen az eladások száma. Ezt az is nagyban segíti, hogy az Adidas ebben a periódusban is további erőfeszítések tesz annak érdekében, hogy egyenlő feltételeket biztosítson a munkavállalóknak, valamint a következő öt évben jelentős beruházások vannak tervben termékfejlesztésbe, marketingbe, szponzorálásba, és digitalizációba (*Own the Game*, 2021).

Fenntarthatóság és vállalati stratégia az Adidasnál

Több mint két évtizeddel ezelőtt az Adidas már beépítette a fenntarthatóságot a vállalati filozófiájába, és a vállalat célján alapul, vagyis, hogy sport által életet lehet megváltoztatni. Gondoljunk csak bele, ha nem védjük meg a talajt, ahol 'játsszunk', hamarosan nem lesz terünk sportolni. A vállalat kihangsúlyozza, hogy nekik a sportolók az elsők legyen szó sikerről, kudarcról, ők ott állnak mögöttük ahogy a fogyasztók mögött is. Ez így van a változó mindennapokban is. Az Adidas figyelembe veszi, hogy a társadalom összes tagját fenyegeti a klímaváltozás, légszennyezés, vízszennyezés, és még sorolhatnánk. Ezért az ő felfogásuk, mint sportvállalat az, hogy felismerik, hogy a problémának ők is ugyan úgy részesei, de ez további innovációt, újításokat és erős elhatározásokat eredményez bennük mely közös sikereket eredményezhet mind vállalati és mind fogyasztói oldalról. A fenntarthatósági stratégia lehetőségeit kihasználva ők nem csak saját működésükben várnak változást, de az egész iparágat szeretnék innoválni (Port, 2024). Az Adidas jelenleg megfogalmazott ötéves vállalati stratégiájára alapozva meghatározza fenntarthatósági stratégiáját is, mely már az elmúlt évek tevékenységeire épül és azokat viszik tovább.

6. ábra: Adidas vállalati stratégiája

(Forrás: <https://www.adidas-group.com/en/media/press-releases/adidas-presents-growth-strategy-own-the-game-until-2025>)



Az Adidas a vállalati stratégiáját a fenti ábra szemlélteti, és azt hangsúlyozza, hogy tevékenységük központjában a fogyasztó áll és ahhoz, hogy a stratégia jól működjön három fontos területre kell koncentrálni: a márka hitelességére, a fogyasztói élmény felerkentésére és nem utolsósorban a fenntarthatóságra. A területeket innováción, digitalizáción és a dolgozók élményein keresztül igyekeznek javítani. A következőkben a fenntarthatóságot kiemelt fókusszal vizsgálom.

Emberekbe és márkába való befektetés

Az Adidas folyamatosan azon dolgozik, hogy munkavállalóinak a lehető legjobb feltételek és körülményeket biztosítsa. Különböző üzletpolitikák segítik az értékek beágyazását a mindennapi munkamorálba. Ilyen például az Emberi Jogok Politikája vagy a Munkahelyi Normák. Továbbá a sportvállalat mindig is ellenezte a megkülönböztetés bármely formáját, ezért 2020-ban létrehozták az *Együtt a Rasszizmus Ellen* programot melynek keretében minden évben 50 egyetemi ösztöndíj finanszírozását támogatják az Egyesült Államokban a fekete és latin-amerikai diákok számára. Az ENSZ 10-es fenntartható fejlődési célja az egyenlőtlenségek csökkentése, amit az Adidas a program keretében igyekszik teljesíteni. Célkitűzésük, hogy 2025-re az összes új állás legalább 30%-át fekete és latin-amerikai emberek töltsék be. 2022-ben indították útjára az *Egyenlő Versenyfeltételek Mindenki Számára* elnevezésű stratégiát,

mely a sokszínűséget és a globális faji egyenlőséget támogatja és nem tesz különbséget például nemi vagy etnikai hovatartozás, szellemi fogyatékoság között. Ezért is támogatják a női vezetők számának növelését. Különböző kezdeményezésekkel, például női tehetségek mentorálásával támogatják dolgozóikat a legmagasabb pozícióba való eljutáshoz. A vállalat 2022 végére világszerte összesen 39%-os női részarányt azonosított vezetői pozíciókban, és 2025-re ezt az értéket 40% fölé, 2033-ra pedig 50%-ra szeretnék növelni, ezzel támogatva a nemek közötti egyenlőséget, mely az ENSZ 5-ös fenntartható fejlődési célkitűzése. A vezető pozíció igazgatói és magasabb szintet jelent. Emellett céljuk, hogy 2025-re olyan innovatív rendszerrel rendelkezzenek, amely az értékláncukat teljes egészében azonosítja és kezeli a magas kockázatú emberi jogi kérdéseket. A női egyenjogúságot nem csak a munkavállalók körében szeretnék magasabb szintre emelni, de emellett is elkötelezettek, hogy több női fogyasztót vonzzanak termékeikkel. Ennek érdekében a vállalat egy kategóriákon átívelő tervet hajt végre a női fogyasztói élmény fokozására azzal a céllal, hogy 2021 és 2025 között a női üzletág árfolyamsemleges nettó árbevétele évente átlagosan tízes átlaggal növekedjen (*Our Targets - Adidas Group*).

Mivel a digitalizáció és innováció határozza meg a stratégiai célkitűzéseiket, ezért a közvetlenül a fogyasztók számára történő értékesítés (D2C) még nagyobb szerepet fog kapni és várhatóan 2025-re a vállalat teljes nettó árbevételének mintegy felét fogják kitenni, és a vállalat értékesítésének több mint 80%-át fogják generálni. Ennek eléréséhez az Adidas célja, hogy a terv végéig megháromszorozza tagsági programjaiban résztvevők számát a jelenlegi 150 millióról kb. 500 millióra ezzel is támogatva a társadalmi felelősségvállalást és tudatos vállalati működést.

Fenntarthatóság a stratégiában

A vállalat a fenntartható megoldásait úgy fejleszti ki, hogy azok lefedjék a sportfelszerelések teljes életciklusát: hogyan készülnek, értékesítik, használják, és végül hogyan érnek véget a ruhák vagy cipők. A vállalat 2001-től folyamatosan publikálja Fenntarthatósági Jelentését, melyben évente tájékoztatja az olvasókat a célkitűzésük érdekében tett erőfeszítésekről, pénzügyi és más információkról, munkájukkal kapcsolatos aktuális információkról. A publikációt a piacon az Adidas kezdte elsőként, és még most is egyedüli vállalat, aki évente közzéteszi jelentését, ezzel csökkentve a greenwashing felmerülésének kockázatát. Továbbá számos szövetségben alapító tagként jelennek meg, mint például a Fair Labor Association, Better Cotton, vagy Leather Working Group ezzel támogatva az ENSZ 8-as fenntartható fejlődési célját, ami a tisztességes munka és gazdasági növekedést erősíti. Ezek a szövetségek

azért alakultak meg, hogy megteremtsék a fenntartható ellátási lánc adta lehetőségeket, tudatos pamutfelhasználásra ösztönözzék az iparágban résztvevőket, vagy hogy a bőrkészítés során csökkentsék a természetre gyakorolt káros hatásokat. Az érdekelt felekkel való kapcsolatfelvétel és partneri kapcsolatok kialakítása a vállalat társadalmi és környezetvédelmi stratégiájának szerves részét képezi és megfelel az ENSZ 17-es fenntartható fejlődési céljának. Az érdekelt felek azok az emberek vagy szervezetek, akiket az Adidas a tevékenységei alatt érint, mint például munkavállalók, fogyasztók, befektetők, szállítók, média vagy kormányzati szervek. 2015 óta a sportvállalat szoros kapcsolatban áll a Parley for the Oceans szervezettel, hogy csökkentsék az óceánokban kavargó műanyag mennyiségét, majd 2016-tól már az üzletekben is betiltották a műanyag zacskók használatát. 2 évvel a partneri kapcsolat kezdete után az Adidas már több mint 1 millió cipőt előállított az óceánokból kihalászott műanyagokból, illetve 2017 végén sikeresen teljesítette azt a célkitűzést, hogy 99%-ban mentes legyen a poli- és perfluorozott anyagoktól. Tevékenységükkel az Adidas megfelel a 14-es fenntartható fejlődési célnak, mely védi az óceánokat és tengereket. 2018 óta az Adidas és Parley for the Oceans közösen szervez futóversenyeket, hogy a globális közösségeit összehívja egy jó cél érdekében, és az összegyűlt pénzt olyan családok oktatásának finanszírozására szánják, akik óceán parti műanyagszennyezés által érintett területeken élnek, hogy ők is cselekedjenek az ügy érdekében (*Environmental Impacts, 2023*).

Érzelhető, hogy az Adidas a korábbi években is jelentős figyelmet fordított a fenntartható fejlődés három pillérének mindegyikére; a gazdaság a társadalom és a környezet ápolására és ezt a következő években is szem előtt tartják. Tiszta ütemterv segíti célkitűzéseik megvalósítását 2025-ig és tovább.

2025-re szeretnék, hogy 10-ből 9 termékük fenntartható legyen. Folyamatosan dolgoznak a termékinnováció és termékbővítésen, hogy a fogyasztók egyedülállóan széles választék közül dönthessenek. Elmondásuk alapján fenntarthatónak azt a terméket tekintik, amely környezeti előnyöket mutat a hagyományos termékekhez képest, főként környezetbarát anyagok használata révén. Emellett 2025-ig igyekeznek termékenként 15%-kal csökkenteni az üvegházhatású gázok kibocsátását a klíma semlegesség (CO₂e) elérése érdekében. Ezzel az Adidas támogatja a 13-as fenntartható fejlődési célt, ami a fellépés az éghajlatváltozás elleni cél.

2050-re szeretné a vállalat teljesen elérni a klíma semlegességet. Ezt kis lépésenként teszik, kezdve az üvegházhatású gázkibocsátás fokozatos csökkentésével. Ezek után 2030-ig tervezik 30%-kal csökkenteni az abszolút üvegházhatású gázok kibocsátását az egész értékláncban különböző környezetvédelmi programokon, szoros partneri együttműködések, megújuló

energiafelhasználáson és energiahatékonysági intézkedések bevezetésén, és innovatív anyagok és technológiák alkalmazásán keresztül.

Ahhoz, hogy ezek a célkitűzések megvalósuljanak a vállalat tisztában van azzal, hogy nem elég csupán a végterméket, amit a fogyasztók látnak és megvásárolnak, környezetbaráttá tenni, hanem az egész ellátási láncsal foglalkozni kell. Konkrét irányelveket és magas szintű elvárásokat határoznak meg beszállítóikkal szemben, ami segíti a társadalmi és környezeti hatásokat főleg a víz, vegyszerek, energiafelhasználás és munkavállalói jogok területén hatékonyan kezelni.

Víz: A víz elengedhetetlen az élet számára és egyre inkább fenyegetett. Ezért az Adidas a beszállítóktól is megköveteli a túlzott vízfogyasztás csökkentését, továbbá kötelezettséget vállalnak a víz megőrzésére szolgáló gyakorlatok mellett, például a fenntartható módon szerzett pamut 100%-os beszerzésére. Céljuk, hogy 2025-re 40%-os csökkenést érjenek el vízfogyasztásban a 2017-es szinthez képest. Ezt új technológiák alkalmazásával szeretnék megvalósítani. Ezzel a tevékenységével az Adidas megfelel az ENSZ 6-os fenntartható fejlődési céljának, ami a tiszta víz és alapvető közigazgatás támogatása.

Vegyszerek: Nagyon sokszor elkerülhetetlen a vegyi anyagok használata egy-egy magas teljesítményű termék létrehozásánál, ezért alkalmaz az Adidas úgynevezett végponttól végpontig tartó megközelítést, amely magába foglalja a biztonságos vegyi anyagok használatát, potenciális káros anyagok kiküszöbölését, valamint a szennyvíz elvezetésének megfelelő biztosítását. A vállalat alapító tagként és szoros együttműködő partnerként dolgozik együtt a Veszélyes Vegyi Anyagok Zéró Kibocsátása Alapítvánnyal, hogy a jövőben is tartsák a 99%-os PFAS-mentességet. Ezek perfluor- és polifluor-tartalmú káros vegyi anyagokat jelentik.

Energia: Európában folytatódik az átállás a megújuló energiaforrásokból előállított villamos energia irányába és 2025-től kezdődően az Adidas tíz éven át évente körülbelül 50 000 KWh megújuló energiából származó villamosenergiát kap egy új spanyolországi napenergia-projektből. Kiemelt figyelmet fordítanak a napelemek használatára az irodaépületeknél.

Munkaerő: Már több mint két évtizede biztosítja az Adidas a tisztességes és biztonságos munkakörülményeket az ellátási láncban belül is a saját maguk által meghatározott szabályozások alapján, ezzel támogatva az emberi jogok tiszteletben tartását, valamint a munka- és életkörülmények javítását az érintett országokban. Továbbá a vállalat partneri együttműködések segítségével olyan kezdeményezéseket hoz létre, melyek oktatják a résztvevőket a munkaügyi törvényekről, munkavállalói jogokról és a felelős gyártáshoz kapcsolódó legjobb gyakorlatokról (*Our Targets - Adidas Group*).

Érezhető, hogy az Adidas nem csak egy vállalat szeretne lenni a sok közül, de fenntartható sportvállalat, melynek lényege, hogy egyensúlyt teremt a vállalat érintettjei, a fogyasztók, a dolgozók, a beszállítók, és a környezet igényei és aggodalmai között. Őszintén hisznek abban, hogy a felelősségteljes (emberi és környezeti jogok iránti teljes mértékben elkötelezett) üzleti magatartás hozzájárul a gazdasági sikerhez.

3.4.2. Interjú bemutatása

Miután egy általános képet kaptam az Adidas vállalati stratégiájának és fenntarthatóságnak a kapcsolatáról, további adatokat gyűjtök az amerikai professzoromtól, aki jelenleg is az Adidas termékinnováció és marketing osztályán dolgozik. Szakirodalmi elemzésemből és a vállalat stratégiai célkitűzéseiből kiindulva, szeretnék információkat kapni arról, hogy mi hajtja a vállalatot a felelős és fenntartható működés érdekében, mik a sikertényezői, hosszútávú célkitűzései.

Travis Nanchy megerősítette, hogy amint az a weboldalukon is közzé van téve, a fenntarthatóság már a kezdetek óta kiemelt fontossággal bír a vállalatnál, és folyamatosan azon dolgoznak, hogy új technológiák és rendelkezések bevezetésével támogassák a sportolni vágyókat egy olyan környezetben, ami tiszta és egészséges. Külön rákérdeztem, hogy az Adidasnál az irodákban vannak-e a témával kapcsolatos intézkedések bevezetve. Mr. Nanchy megosztotta, hogy az irodákban víztöltő állomások vannak beszerelve, ahol tisztított vízhez juthatnak a dolgozók és nem szükséges palackozott vizet venni, elég, ha van nálunk egy kulacs. Továbbá, az Adidas 2017 óta betiltotta az egyszerhasználatos műanyag használatát az irodákban, tehát például nincs olyan kávéautomata, ami műanyag poharat adna ki. A vállalat amerikai telephelyén például vannak olyan tárgyalóasztalok melyek korábban volt kosárlabdapálya burkolatából készültek, valamint a szövettel bevont akusztikus panelek a textilgyártás során felhalmozódott anyagokból vannak bevonva. Azt is elmagyarázta, hogy náluk nem csak arra törekednek, hogy különböző berendezések és szolgáltatások legyenek környezettudatosak, de a munkavállalókat, menedzsereket is rendszeresen oktatják ilyen téren. Külön osztály áll rendelkezésre, akiknek feladata közé tartozik a dolgozók rendszeres edukálása és tudásuknak megmérettetése.

A következő téma a termékekről, termékinnovációról és technológiákról szólt. Erről Mr. Nanchy nagy örömmel mesélt, hiszen ez a terület áll hozzá a legközelebb. Kértem tőle, hogy sorolja fel a top három környezetbarát terméket.

„2019-ben teszteltük az Adidas első 100%-ban újrahasznosított anyagokból készült futócipőjét a FUTURECRAFT.LOOP-ot, melyet 2021 nyarán piacra is dobtunk. A futócipő nagy mértékben a Parley for the Oceans-el együtt gyűjtött műanyagokból készült és fantasztikus benne, hogy a fogyasztók megtehetik, hogy visszaadják nekünk, ha már nem használják őket. Ez az első futócipőnk, amit azzal a céllal hoztunk létre, hogy majd újra létrehozassuk. Azaz, az emberek megveszik a cipőt, használják, majd visszaviszik az üzletbe, és az Adidasnál lebontjuk majd újra kreáljuk a cipőt.” -nyilatkozta Mr. Nanchy.

2021-ben egy másik cipőt is piacra dobtak egy kollaboráción keresztül az Allbirds céggel együtt. Közös alkották meg az Adidas x Allbirds Futurecraft futócipőt. Minden egyes pár gyártása mindössze 2,94 kg karbonlábnyomot eredményezett és 63%-kal kevesebb szennyezőanyag kibocsájtást, mint egy hagyományosan készült futócipő esetében (náluk átlagosan 7, 86 kg a karbonlábnyom súlya). A cipő 70%-ban újrahasznosított poliészterből és 30%-ban természetes Tencelből készül, amit fapépből állítanak elő. A középátlagnál pedig az Allbirds cukornád alapú szivacsos anyagát használják. Mr. Nanchy hozzátette, hogy az innovációnak és digitalizációnak köszönhetően ez a projekt az ellátási lánc résztvevőivel közösen, különböző országreszeken átívelve valósulhatott meg.

A harmadik környezetbarát terméke az Adidasnak pedig a 2019-ben prototípusként Stella McCartney-val közösen létrehozott teniszruha. A ruha cellulózon és fehérjén alapuló bioanyagokból készült, minimális vízfelhasználással, illetve olyan műanyagokból melyeket a Parley for the Oceans program keretében gyűjtöttek ki az óceánból. Az Adidas máig folytatja partneri kapcsolatát McCartney-val a tenisz vonalon.

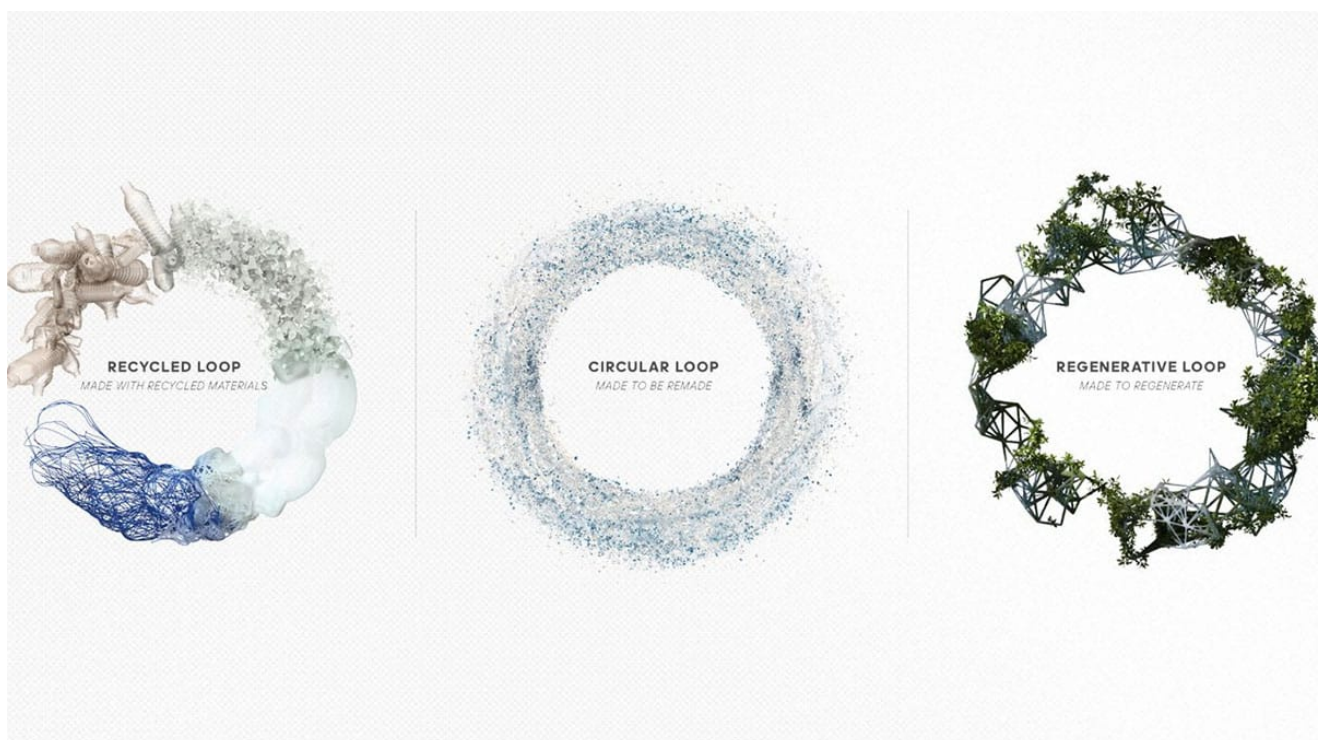
A termékekhez kapcsolódva kíváncsi voltam különböző technológiákra, anyagokra, amelyeket gyártás során használnak. Mr. Nanchy elmagyarázta, hogy az egyik legszorosabb együttműködésük, amiből a legtöbb termékeket gyártják az az óceánból nyert műanyag a Parley for the Oceans-el közösen. A legtöbb 'performance' ruháznál és cipőknél használják, amit az emberek sportoláshoz hordanak.

2022-től már a vásárlók számára is jól láthatóan feltüntetik az egyes termékek karbonlábnyomának a nagyságát és megkezdték az alacsonyabb karbonlábnyomú lábbelik gyártását. Ilyen például az Adizero Lightstreak, aminek 42%-kal kevesebb a karbonlábnyoma az előző verzióhoz képest, vagy a Supernova 2 melynek 11%-kal kevesebb. Ugyan ebben az évben Stella McCartney-val közösen újabb fenntartható melegítőt gyártottak, ami a körköröséget hangsúlyozza és az Infinted Fiber Infinna cég csúcsinnovációs segítségével, 99%-ban fogyasztás utáni textilhulladékból és kevert biopamutból készült. QR-kódos alapon a ruha visszaváltható az Adidas bizonyos üzleteiben.

Mivel már a korábbiakban olvastam a körkörös gazdaságról, megkértem Mr. Nanchy-t, hogy magyarázza el ez hogyan működik a vállalatnál. „Az Adidas körkörös gazdasága az a stratégiai megközelítés, hogy az anyagokat és termékeket olyan módon tervezzük és használjuk, hogy minimalizáljuk a hulladékot, és lehetővé tegyük az újrahasznosítását vagy újrafelhasználását. Nálunk ezt Three-Loop Strategy-nek nevezzük.” -magyarázta a professzor.

7. ábra: Adidas háromhurkos stratégia

(Forrás: <https://alphacommerce.xyz/sustainability/ideas/adidas-three-loop-strategy-recycled-circular-regenerative/>)



Ahogy a név is mutatja, három fő megközelítést foglal magába a stratégia:

Újrahasznosított kör (Recycled Loop): Ez a kör az anyagok újra felhasználására összpontosít. Ennek a résznek a célja az olyan anyagok felhasználása, amit már a korábban használtak vagy kidobtak és azokat újra felhasználják.

Körkörös kör (Circular Loop): Ez a kör azt jelenti, hogy az Adidasnál a termékeket úgy tervezik, hogy azok majd életútjuk végén visszakerülhessenek a gyártási folyamatba. Ez a megközelítés arra ösztönzi a vállalatot, hogy olyan termékeket hozzanak létre melyeket könnyen szét lehet bontani darabokra és újrahasznosítani.

Regeneratív kör (Regeneraive Loop): Ez a kör az olyan termékek és anyagok felhasználását jelenti, amelyek természetes és megújuló forrásokból származnak. Ez az irány a fenntarthatóbb alapanyagokra, mint például az organikus pamutra, növényi alapú anyagokra vagy zéró ragasztó felhasználására összpontosít.

Érzékelhető, hogy az Adidas a háromhurkos stratégia megalkotásával nem csak arra törekszik, hogy a fogyasztók számára kínálja a legjobbat a legjobban, de az egész iparágat tudatos, felelős működésre ösztönzi.

Az interjú végén Mr. Nanchy kiemelte, hogy 2017-ben indították el visszaváltási programjukat a fogyasztók számára. Kezdetben négy fő városban (London, New York, Los Angeles, Párizs) tudták a vásárlók visszavinni a már nem használt ruhadarabokat és cipőket az üzletbe, hogy minimalizálják a teljesen új poliészter használatát és óvják a környezetet a gyártás során keletkezett káros anyagok kibocsátásától. Emellett az Adidas partneri kapcsolatban áll a Soles 4 Souls nonprofit szervezettel, akik ruha és cipő adományokat gyűjtenek és továbbítanak a rászorulóknak Amerikában, Európában, Afrikában és Ázsiában.

Összességében rendkívül érdekesnek találtam Mr. Nanchy-t hallgatni, és a kutatásom szemszögéből hasznos információkat tudtam meg interjúm során. A vállalatnak olyannyira fontos a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás, hogy azt üzleti stratégiájába is kiemelt figyelemmel beilleszti és részben annak mentén működik.

3.4.3. Saját kérdőív bemutatása

Saját online kérdőívem segítségével a fogyasztói oldalról szeretném megvizsgálni a fenntarthatóságot. Felmérem mennyire tájékozottak a kitöltők a témában, és hogy igénylik-e a környezetbarát sportfelszereléseket.

Demográfiai kérdésekkel indítom a kérdőívemet A 228 kitöltő közül 50,4% nő, 49,1% férfi és csupán 0,4% tartozik az egyéb kategóriába. A kitöltőim közül a legfiatalabb 17, míg a legidősebb 71 éves, de legtöbben a 19-24 kor közé esnek, ők adják a teljes minta 52,7%-át. Azt is figyelembe veszem, hogy a kitöltők közül mennyien folytatnak felsőoktatási tanulmányokat. A minta 63,6%-a jelenleg felsőoktatási intézmény hallgatója. Nemzetiséget tekintve 51,3% magyar, 43,9% amerikai, és 4,8% tartozik az egyéb kategóriába.

Havi átlagos jövedelmet vizsgálva a következő megoszlást kaptam:

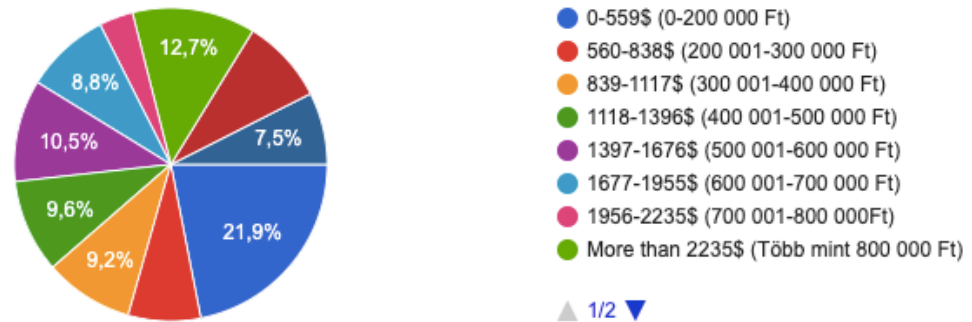
8. ábra: A kutatásban részt vevők jövedelem szerinti megoszlása

(Saját ábra)

Monthly net income/scholarship? (Az Ön havi átlagos nettó jövedelme/ösztöndíja?)

Másolás

228 válasz



Jól látható, hogy 21,9%-a a kitöltőknek az első kategóriába esik, ahol 0-200 000 Ft a havi jövedelem. Ez összefüggésben van azzal, hogy a kitöltők nagy része még felsőoktatási intézmény hallgatója, illetve fiatal felnőtt, tehát nem biztos, hogy rendelkezik állandó fizetéssel. A második legnagyobb csoport viszont az, akiknek több mint 800 000 Ft havi átlagos nettó jövedelme van. Ezen belül is a többség Amerikából származik és nem Magyarországról.

A fenntarthatóság általánosságban véve többnyire fontos a megkérdezetteknek, csupán 24 ember válaszolta azt, hogy egyáltalán nem, vagy inkább nem fontos neki. Ez elmondható a sportfelszerelés vásárlása alkalmával is, ugyanis a válaszadók 74,1%-a azt nyilatkozta, hogy érdekli őket a fenntartható anyagokból készült sportcipők és ruházatok. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy a kitöltők közül 59-en nem szoktak Adidas termékeket vásárolni a mindennapokban, de nem zárom ki őket kutatásom során, mert a különböző visszaváltási programokat ennek ellenére ismerhetik, és lehet véleményük a vállalatról.

A megkérdezettek nagy többsége Adidas felszerelést sportolás miatt vagy mindennapi viselet miatt vásárol. Őket követi a szabadidős tevékenységek csoportja, majd a márkahűség és végül összesen 5,3%-a a kitöltőknek mondta azt, hogy ő a fenntarthatóság miatt vásárol Adidas termékeket.

A következő ábrán azt szemléltetem, hogy a válaszadók milyen rendszerességgel, milyen szinten üznek sportokat. Általánosságban véve minden sportot ide értettem, nem bontottam külön csoportokra őket. Azonban mivel én is sportoló vagyok kérdőívemet megosztottam

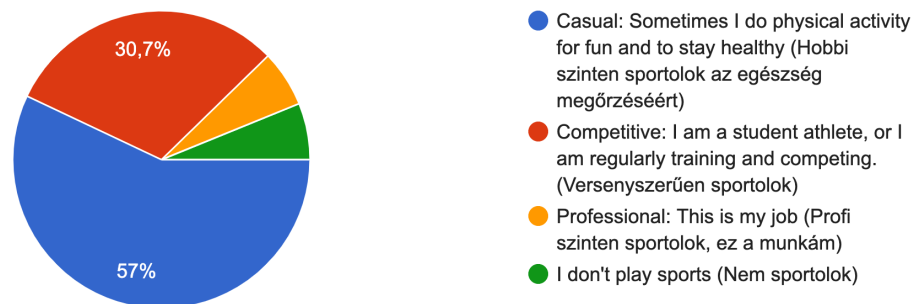
csapatársaimmal, illetve az amerikai atlétika edzőkkel, akikkel az egyetemen tanulmányaim folyamán dolgoztam és kértem őket is, hogy osszák meg az egyetemen sportolókkal is.

9. ábra: A kutatásban részt vevők sportolás intenzitása szerinti megoszlása

(Saját ábra)

What is your level of involvement with sports? (Ha sportol, milyen szinten űzi?)

228 válasz



Kitöltőim nagy része úgy nyilatkozott, hogy rendszeresen sportol, de nem feltétlenül versenyzik. Ők a teljes minta 57%-át adják, majd őket követi azoknak a csoportja, akik versenyszerűen sportolnak, 30,7%-kal. A profi szinten sportolók és az egyáltalán nem sportolók száma azonos, mindkét csoportban 14-14 kitöltő található, ami 6,1%-ot jelent.

Arra a kérdésre, hogy 'Szívesen vásárlak olyan Adidas termékeket, amelyek fenntarthatóbb gyártási folyamatok alkalmazásával készültek' a kitöltők inkább teljes mértékben vagy részben egyet értettek, mint nem értettek egyet. Viszont arra a kérdésemre, hogy 'Tudom, hogy az Adidasnak vannak fenntarthatóbb gyártási folyamatok alkalmazásával készült termékei' már megoszló arányt kaptam. A kitöltők 55,7%-a válaszolt igennel, míg 44,3%-a nemmel válaszolt. Mikor külön vizsgáltam a magyar, illetve az amerikai válaszadókat a következő eredményt kaptam. Összesen 121 amerikai és magyar válaszolta azt, hogy ismeri ezeket a termékeket és közülük 67-en magyarok míg 54-en amerikaiak.

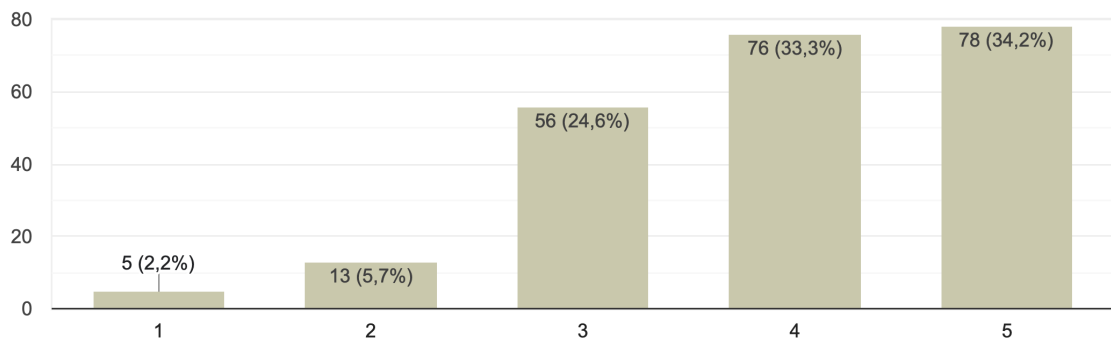
Kérdőívemből megtudtam, hogy a kitöltőknek az ár nagy mértékben befolyásoló tényező mikor sportfelszerelést vásárolnak.

10. ábra: A kutatásban résztvevők megoszlása árérzékenység alapján

(Saját ábra)

Price is a major influencing factor when I buy sportswear. (Az ár nagy mértékben befolyásoló tényező, mikor sportfelszerelést vásárolok.)

228 válasz



Pontosan 154-en értenek egyet valamilyen szinten a kijelentéssel, 56 ember számára ez semleges tényező, és 18-an vannak, akik részben, vagy egyáltalán nem értenek egyet az állítással. Ezek után egy kicsit átformálva tettem egy hasonló kijelentést: 'Ha sportfelszerelést vásárlók, szívesen döntök olyan darab mellett, ami fenntartható anyagokból készült, még akkor is, ha drágább árat kell fizetni érte.' Itt már nem olyan egyértelmű a válaszok megoszlása, mint az előző kijelentésnél. 78-an vannak, akik részben, vagy egyáltalán nem értenek egyet a kijelentéssel, 81-en nem tudják eldönteni, és 69-en vannak, akik részben vagy teljes mértékben hajlandók nagyobb árat fizetni a fenntarthatóbb sportfelszerelésért.

Ezeket az adatokat tovább vizsgálom IBM SPSS segítségével, hogy választ kapjak az első hipotézisemre, ahol azt feltételezem, hogy akik magasabb jövedelemmel rendelkeznek nagyobb valószínűséggel hajlandók fenntartható termékeket vásárolni, még akkor is, ha drágább árat kell értük fizetni. Keresztábra alkalmazásával, Khi-négyzet próbát végzek és lekérem a megfelelő statisztikai mutatókat.

1. táblázat: Jövedelem és vásárlási hajlandóság összefüggése
(Saját táblázat)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	61.586	36	.005
Likelihood Ratio	63.736	36	.003
N of Valid Cases	228		

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	.520	.005
	Cramer's V	.260	.005
	Contingency Coefficient	.461	.005
N of Valid Cases		228	

A táblázat igazolja, hogy a két változó között szignifikáns összefüggés van, mert $p < 0,05$, tehát az az állítás ki van zárva, hogy a jövedelem és a hajlandóság a drága fenntartható termékek vásárlása iránt független egymástól. A továbbiakban meg kell vizsgálni a Cramer's V értékét, mert ez a mutató szemlélteti milyen erős kapcsolat van a két változó között. Jelen esetünkben ez az érték 0,260, ami azt jelenti, hogy a változók mérsékelten kapcsolódnak egymáshoz. Az alacsonyabb jövedelemmel (0-300 000 Ft) rendelkezők 61%-a nem biztos, hogy hajlandó lenne magasabb árat fizetni, míg a magas jövedelemmel rendelkezőknél ez az arány csupán 22%.

Ezek után megvizsgálom, hogy vajon a második hipotézisem is elfogadható-e, ahol azt feltételezem, hogy akik magasabb szinten űznek sportot, tehát például profi szinten vagy versenyszerűen, azok az emberek szívesebben vásárolnak-e fenntartható Adidas termékeket, mint akik egyáltalán nem, vagy csak hobbi szinten mozognak. Az SPSS statisztikai programba megfelelően konvertálva az adatokat, először újra Khi-négyzet próbát végzek, ahol az alábbi táblázatot kapom:

2. táblázat: Sportolás intenzitási és fenntartható Adidas termék vásárlása közötti összefüggés

(Forrás: Saját táblázat)

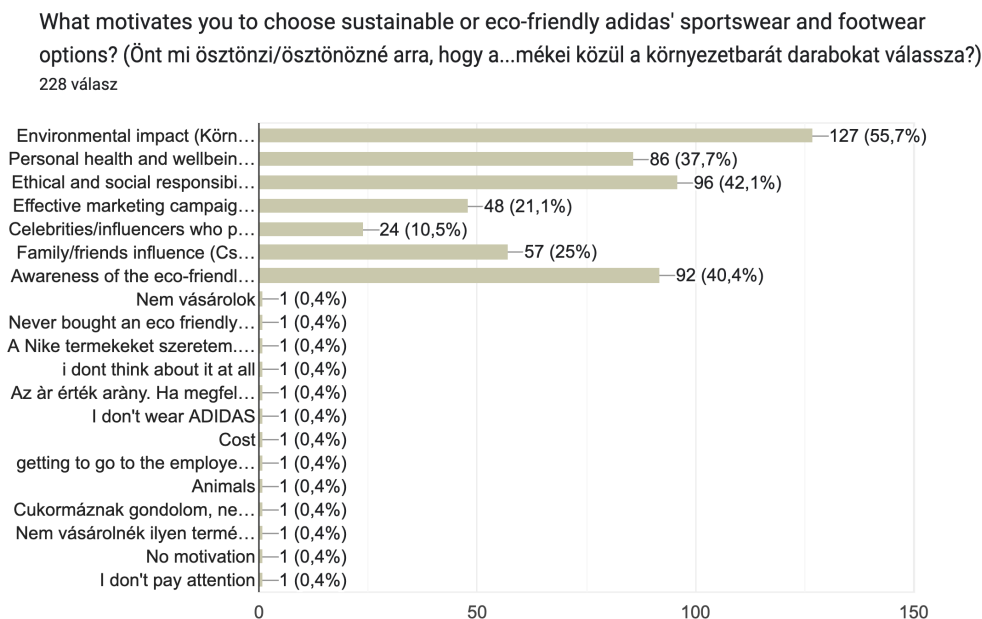
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.460	12	.409
Likelihood Ratio	12.744	12	.388
Linear-by-Linear Association	3.395	1	.065
N of Valid Cases	228		

A táblázat meglepő adatokat tartalmaz, hiszen $p > 0,05$, pontosan 0,409. Ez azt jelenti, hogy nem utasíthatjuk el a nullhipotézist, ami az esetben az, hogy a sportolás intenzitása és a hajlandóság az Adidas fenntartható termékei között nincs kapcsolat. Tehát egyáltalán nem biztos, hogy egy elsportholó szívesebben venne környezetbarát anyagokból készült futócipőt, mint egy olyan ember, aki csak néha hobbiból elmegy futni.

Vizsgáltam még, hogy minek a hatására lennének hajlandók a fogyasztók több ilyen sportruházatot vagy cipőt vásárolni, mi ösztönzi/ösztönözné őket erre. Ennél a kérdésnél, több válaszlehetőséget is meg lehetett jelölni, illetve saját válasz is elfogadható volt.

11. ábra: Ösztönzőerő a kutatásban résztvevőknél

(Saját ábra)

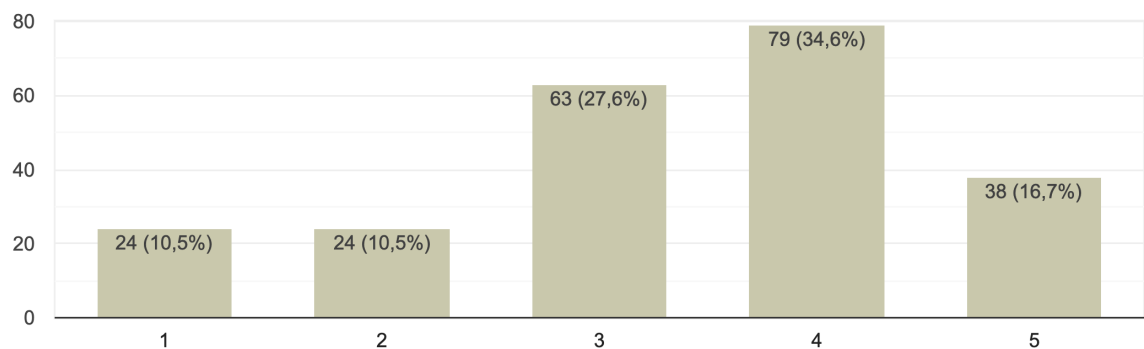


A legtöbben, összesen 55,7%-a a kitöltőknek úgy véli, hogy a termék környezeti hatása nagy befolyásoló tényező. Továbbá az etikus és társadalmilag felelős eljárás mód és a megfelelő edukáció ezekről a termékekről fontos ösztönző tényezők. Ezzel ellentétben a kitöltőket nem igazán ösztönzi egy-egy hírességgel, influencerrel közösen hirdetett termék, továbbá egyes emberekben nincs is meg az ösztönzőerő az ilyen típusú termékek fogyasztásához.

Az, hogy mennyire vannak tisztában a kitöltők a hulladékcsökkentés érdekében indított Adidas kampányokkal amerikai és magyar oldalon változó. Összességében a kitöltők 62,3%-a nem, 21,1%-a talán ismeri ezeket a kampányokat és csak 16,6% azaz 38 ember ismeri ezeket a kampányokat. Ha nem veszem figyelembe azt a három embert, aki nem magyar és nem is amerikai, akkor a 35 fő közül 17 amerikai és 18 magyar. Ehhez kapcsolódóan egy olyan kérdést is feltettem, hogy mennyire érdekli őket az Adidas különböző visszaváltási programjai.

12. ábra: Kutatásban résztvevők visszaváltási programok iránti érdeklődésének megoszlása (Saját ábra)

I'm interested in adidas' give back programs. (Érdekelnek az adidas általi visszaváltási programok.)
228 válasz



A válaszadók 16,7%-a teljes mértékben érdeklődik, 34,6%-uk pedig részben igen érdeklődik a programok iránt. A részben nem, vagy egyáltalán nem érdeklődők aránya mindkét esetben 10,5%. Ha amerikai és magyar bontásban nézzük ezeket az arányokat, akkor az amerikaiak 8%-a teljes mértékben, 33%-a részben igen, 35%-a valamilyen szinten igen, 14%-a inkább nem, és 10%-a egyáltalán nem érdeklődik a visszaváltási programok iránt. Magyaroknál 23,9% teljes mértékben igen, 35,9% részben igen, 21,4% valamilyen szinten igen, 8,5% inkább nem és 10,3% egyáltalán nem érdeklődik ezek iránt a kezdeményezések iránt.

Az utolsó részében a kérdőívemnek arra kértem a válaszadókat, hogy értékeljék az Adidast nyolc szempont alapján: nyereségesen működik, figyelembe veszi a fenntarthatóságot és

társadalmi felelősségvállalást, elősegíti az aktív és egészséges életmódot, kommunikálja és hirdeti felelős tevékenységét, jó együttműködései vannak influencerekkel, reklámok a környezetvédelemmel kapcsolatban, környezetbarát termékinnováció, és a vegán termékek hozzájárulnak az állatjóléthez. Ezt is ötfokozatú skálán lehetett értékelni, gyenge, elégséges, jó, nagyon jó, vagy kiváló válaszlehetőségekkel. A nyereséges működést, többnyire jóra vagy nagyon jóra értékelték az emberek, mindössze négyen voltak, akik gyenge, és 33-an, akik elégséges értékelést adtak erre a szempontra. Azt, hogy figyelembe veszi a fenntarthatóságot, a válaszadók majdnem fele jóra értékelték, 4,8% adott csak kiváló értéket, és 25,9% nagyon jó értéket. Ez azt jelenti, hogy 27,5% szerint gyenge vagy elégséges ez a tényezője az Adidasnak a fogyasztók szerint. Az aktív életmód elősegítését szinte az összes kitöltő jóra, nagyon jóra vagy kiválóra értékelték, gyenge minősítést csak 0,9% adott, elégségest pedig 13,6%. Azt, hogy mennyire jól kommunikálja felelős tevékenységét a vállalat, a kitöltők többségében jóra értékelték. 11,4% jelölt kiváló lehetőséget, 27,6% nagyon jót, 30,7% jót, 26,8% elégségest, és 3,5% gyengét. Ennél az állításnál vizsgáltam, hogy ez milyen eloszlást jelent amerikai és magyar piacra nézve. A magyaroknál is hasonló az eloszlás, mint az egész mintára nézve. Esetükben 15,4% kiváló, 24,8% nagyon jó, 31,6% jó, 23,9% elégséges, és 4,3% gyenge opciót választott. Az amerikaiaknál viszont az értékek kissé eltérőek. Náluk 7% kiváló, 31% nagyon jó, 29% jó, 31% elégséges, és 2% gyenge lehetőséget választott. A következő szempont az influencerekkel való együttműködésre vonatkozott és itt nagyon hasonló eloszlás született mind magyaroknál, amerikaiaknál, és az egész mintánál egyaránt, úgyhogy a következő adatok mind a 228 kitöltőre érvényesek: 21% kiváló, 33% nagyon jó, 20% jó, 23% elégséges, és 3% adott gyenge választ. Érdekes módon ugyan azokat az eredményeket kaptam a reklámok a környezetvédelemmel kapcsolatban szempontra a két különböző nemzetiségű kitöltőknél. 12%-uk kiválóra, 18%-uk nagyon jóra, 23%-uk jóra, 40%-uk elégségesre, és 7%-uk gyengére értékelték az Adidas-t e szempont alapján. Hogy mennyire vannak megelégedve a kitöltők a környezetbarát termékinnovációval mérsékelten különbözik a két nemzet esetében. Magyaroknál 10,3% kiváló, 29,1% nagyon jó, 36,8% jó, 21,4% elégséges, 2,6% gyenge választ adott. Az amerikai kitöltőknél ez a következőképp alakult: 3% kiváló, 24% nagyon jó, 41% jó, 29% elégséges, 3% gyenge. Az utolsó szempont pedig, hogy a vegán termékek hozzájárulnak az állatjóléthez volt. A magyar kitöltők esetében a következő eredmények születtek: 12% kiváló, 18,8% nagyon jó, 35% jó, 23,1% elégséges, 11,1% gyenge. Az amerikai kitöltőknél pedig: 2% kiváló, 12% nagyon jó, 37% jó, 31% elégséges, 18% gyenge.

A saját kutatásomban alkalmazott módszerek és a szakirodalomban összefoglaltak összhangja által a következőkben sikerül választ találnom a hipotéziseimre és kutatási kérdéseimre, illetve további javaslatokat vélek felfedezni a témával kapcsolatban.

4. Következtetések, javaslatok

Dolgozatomnak ebben a részében összegyűjtöm következtetéseimet és javaslataimat a témáról, amiket a szakirodalmi részben leírtak és a kutatási eredmények mentén kaptam. Ezeket a javaslatokat az Adidas példáján keresztül általánosítom a többi vállalatra, de tudom, hogy a vállalatok különböző környezetben és iparágakban különféle módon működnek ezért szeretnék külön az Adidas számára is néhány megfigyelést tenni, amiket saját kutatásomból merítettem.

A kutatás előtt megfogalmazott hipotézisek alapján megállapítható, hogy:

- H1: Azt feltételezem, hogy a magasabb jövedelemmel rendelkező egyének nagyobb valószínűséggel hajlandók a fenttarthatóbb és drágább sportruházatokra költeni, míg a kevesebb jövedelemmel rendelkezők inkább a költséghatékonyabb opciókat részesítik előnyben. Ezt a hipotézist a kutatási eredményem alapján elfogadom. Elmondható, hogy mérsékelten szignifikáns összefüggés figyelhető meg a jövedelem és fogyasztói szokások terén, ahol a magasabb jövedelemmel rendelkező egyének nagyobb valószínűséggel hajlandók drágább és fenntartható sportruházatokot venni, mint az alacsonyabb jövedelemmel rendelkezők.
- H2: Azt feltételezem, hogy az élsportolók nagyobb valószínűséggel választanak fenntartható anyagokból készült sportruházatot, míg a hobbisportolók inkább a kényelmi és költséghatékonyabb lehetőségek felé hajlanak. Ezt a hipotézist a kutatásból származó eredmény alapján elutasítom. Nincs összefüggés a két változó között, tehát nem biztos, hogy egy hobbisportoló inkább a költséghatékonyabb terméket választja, mint a drágább környezetbarát terméket.
- K1: Milyen módon illeszkedik a fenntarthatósági stratégia az Adidas üzleti modelljébe és működési folyamatiba? Megállapítható, hogy az Adidas a szakirodalmi részben tárgyalt fenntarthatósági stratégiai menedzsment folyamatára szerint dolgozza ki tervét, vagyis már a vízió és misszió meghatározáskor figyelembe veszik a fenntarthatóságot és ezt folyamatosan szem előtt tartják. A körkörös gazdasági megközelítés, a tudatos terméktervezés és gyártási fázisok, a visszaváltási programok és partnerségek és az üzleti értékek mind olyan szempontok melyek meghatározzák a vállalat hosszútávú céljait és döntéseit. A stratégia lényege a jövőbeni célokhoz való eljutás úgy valósul meg, hogy folyamatosan középpontba helyezik a vásárlót és az egye inkább tudatos elvárásoknak igyekeznek mind eleget tenni.

Következtetések:

Véleményem szerint egy nagyon részletes és átfogó képet kaptam az Adidasról a különböző kutatási módszerek segítségével. A dokumentum- és tartalomelemzés ráébresztett arra, hogy ha egy vállalat megfelel a különféle szabályozásoknak, illetve megfelelően kommunikálja tevékenységét akkor elkerülhető az a veszély, hogy a vállalatot zöldre festéssel vádolják. Emellett, nagyon érdekes összefoglalást kaptam Travis Nanchy-től az Adidas fenntarthatósági stratégiájáról és gyakorlati megvalósításáról. Az Adidas elkötelezettsége a fenntarthatóság iránt megnyilvánul a fenntartható fejlődési célok megvalósításában, illetve a hármas eredményességkritériumnak való megfelelésben. Az Adidas évről évre egyre több célt ér el, és nem lepődnék meg azon sem, hogyha a közeljövőben mind a 17 fenntartható fejlődési célt elérné. Tehát a vállalat nem egy-egy területre összpontosít, hogy fenntartható legyen, de az egész működésre. Továbbá teljesítményértékelésében is megjelenik a fenntarthatóság, hiszen a riportok és jelentések tartalmazzák ezeket az adatokat is. Miért éri meg ez a vállalatnak? Mi a célja vele? Az Adidas a tudatos működésre nem úgy tekint, mint kötelezettség, hanem mint lehetőség, hogy a legjobbat nyújtsák a közösségnek és a környezetnek egyaránt. Mivel az ő felfogásuk az, hogy csak úgy tudnak a legjobbak lenni a piacon, ha a legjobbakkal vannak körülveve a legjobb helyen. És csak úgy lehet ezt a legjobbat elérni, ha a megfelelő körülmények és feltételek is kedvezőek. Motivált, ambíciókkal teli, megfelelő tudással rendelkező vállalati érintettekkel egy egészséges, virágzó környezetben uralni lehet a játékot.

Az interjú eredményeiből és a tartalomelemzésből egyértelmű, hogy az Adidasnak tisztán kidolgozott stratégiai terve van a jövőre nézve, amely fontos lépéseket foglal magába a környezetbarát technológiák és anyagok további használatára, a zöld innovációra, valamint a fenntarthatóság integrációjára a termékfejlesztésbe és emberi jogok védelmébe.

A saját kérdőíves kutatás eredményeiből is számos következtetést lehet levonni. Az Adidas visszaváltási programja sikeresnek bizonyul, a fogyasztókban is megvan az érdeklődés irántuk, úgyhogy véleményem szerint ezeket érdemes lehet kibővíteni, illetve több városban is kezdeményezni. Megállapítható, hogy a válaszadók többsége tisztában van az Adidas fenntartható gyártási folyamataival, habár nem lehet tudni ez milyen mértékű tudást jelent. A kutatásból az is kiderült, hogy az érzékenységek fontosak mind a vállalat, mind a fogyasztók szempontjából, tehát az Adidasnak célszerű megtalálnia az egyensúlyt az ár és a fenntarthatóság között termékeik tervezésekor és figyelembe vennie a különböző országban élők gazdasági helyzetét. Kezdetben azt feltételeztem, hogy nagy többségben az amerikaiak ismerik a környezetbarát termékeket, mert ott már előrehaladottabb a fenntarthatóság fontossága a sport terén és a magyarok nem feltétlenül vannak tisztában ezekkel a megoldásokkal. De a kitöltők

ezt megcáfolták, és kiderült, hogy a magyar Adidas fogyasztók is ismerik ezeket a termékeket. Ugyan a sportolás intenzitása és fenntartható termékek vásárlása között nincs szignifikáns összefüggés, de az Adidas hatékonyan szegmentálja a sportolói csoportokat termékélérhetőség szempontjából.

Mindezek mellett az is megfigyelhető, hogy a fogyasztói szokások, attitűdök, értékek nem azonosak egyes országokban. Ez akár annak is betudható, hogy mennyire informáltak a vásárlók a termékekről, vagy hogy gazdaságilag mennyire fejlett az ország.

Összességében megállapítható, hogyha a fenntarthatóság jól van beillesztve az üzleti stratégiába, és az megfelelően és hatékonyan van kommunikálva a piaci célcsoport számára, a vállalat nem csak gazdaságilag juthat hosszútávú versenyelőnyhöz, de egy egészséges, boldog jövőhöz is juttatja a jövő generációit.

Javaslatok:

Véleményem szerint az Adidas példáján keresztül a következőket célszerű figyelembe vennie a vállalatoknak. A fenntarthatóságot az üzleti stratégia részévé célszerű beilleszteni a fenntarthatósági menedzsmentfolyamat szerint, hiszen ezáltal a vállalatok az egész működésüket érintik és nem hagynak ki egy tényezőt sem. A fenntartható fejlődési célokba való hosszútávú befektetés, a beszállítók oktatása és a környezeti hatások proaktív csökkentése a jó fenntarthatósági menedzsmentnek tudható be. Fontos ésszen tartani, hogy ha a vállalat fenntartható szeretne lenni ne csak a környezeti tényezőket vegye figyelembe, de azt is, hogy etikusan működjön és társadalmilag is felelős legyen, azaz a hármas eredményességkriérium szerint működjön, ahogy az Adidas is csinálja. Az Adidas az egész ellátási láncan keresztül beiktat fenntartható intézkedések, így valósulhat meg az egyensúly a gazdasági siker, az emberek jóléte és a környezet megóvása között. Továbbá a vállalatoknak nagyon kell figyelniük arra mit és hogyan kommunikálnak a fogyasztók felé, nehogy greenwashinggal vádolják őket. Ennek érdekében javaslom, hogy publikálják fenntarthatósági riportjaikat és mindig törekedjenek arra, hogy a fogyasztó is a lehető legjobb minőségű tudás birtokába jusson a vállalatról és annak tevékenységéről.

Javaslom, hogy az Adidas fejlessze tovább és terjessze ki több országra a visszaváltási programjait, hogy minél több fogyasztót ösztönzhessen a ruhák és cipők visszaváltására. Emellett szerintem fontos lenne, hogy több fogyasztó is rendelkezzen információval arról, mit is tesz konkrétan az Adidas egy jobb jövő érdekében. Ha oktatást és tudatosság növelést alkalmazna effektív kommunikációval a fogyasztók körében akkor a fogyasztói attitűdöket is

meg tudná változtatni és valószínűleg a nem tudatos vásárlót át tudná formálni elkötelezett zöld fogyasztóvá.

Hiszek abban, hogy a felgyorsult világunkban a technológia és innováció is rohanó tempóban fog tovább fejlődni, úgyhogy érdemes lehet mind az Adidasnak mind a többi vállalatnak ezekbe időt, energiát, tőkét fektetni.

Igaz, hogy az Adidas példája nem érvényesíthető az összes többi vállalatra egyaránt, továbbá a saját kérdőívet kitöltők sem fedik le az egész fogyasztói kört. Érdemes lehet ilyen szempontból globális szinten vizsgálni a fogyasztói magatartást, főleg, ha olyan vállalatról van szó, amely több országban is működik.

5. Összefoglalás

A mai világban egyre nyilvánvalóbb, hogy számos környezeti és társadalmi probléma fenyegeti bolygónkat. A túlzott fogyasztás, szennyezés és az erőforrások korlátozottsága komoly aggodalomra ad okot. A fenntartható életmód és üzleti stratégiák iránti növekvő igény arra sarkalja az embereket és a vállalatokat, hogy változtassanak a fenntarthatóság érdekében. Ebben a kontextusban a diplomadolgozat célja az Adidas sportvállalat példáján keresztül a fenntarthatóság fontosságának vizsgálata a vállalati stratégia, vállalati érintettek és fogyasztói szokások szempontjából volt. Elmondható, hogy a dolgozat három fő részre összpontosít: A fenntarthatóságra és fenntartható fejlődés jelentőségére, a fenntarthatóság szerepére a vállalatok működésében, valamint a zöld marketingre és a fogyasztók attitűdjeinek vizsgálatára ebben a kontextusban.

Az Adidas esetében a fenntarthatóság nem csupán környezetvédelmi felelősség, hanem üzleti stratégia is. A vállalat hosszú ideje intézkedéseket tesz a környezeti és társadalmi hatások csökkentése érdekében, és innovatív módszereket alkalmaz a fenntartható termékfejlesztés és gyártás terén. Stratégiai tervét is úgy határozza meg, hogy abban ott szerepel a tudatosság és a vállalati társadalmi felelősségvállalás.

A témában fontos szakirodalmi dokumentumok értelmezését követően saját kutatást építettem fel, ahol három módszert alkalmaztam. Először dokumentum- és tartalom élelést végeztem az Adidas hivatalosan publikált forrásaiból, majd kvalitatív interjút készítettem, ahol kíváncsi voltam mi hajtja a vállalatot a fenntartható működés irányába, mik a célkitűzései a jövőre nézve. Végül egy saját készítésű, kvantitatív, online kérdőív formájában tájékoztam a zöld fogyasztói szokásokról, attitűdökről, és arról, hogy a fogyasztók mennyire igénylik a környezetbarát termékeket és fenntarthatósági kezdeményezéseket. A kérdőív lekorlátozódott főként amerikai és magyar kitöltőkre és igyekeztem olyan embereket elérni, akik valamilyen szinten sportolnak. A kérdőívet összesen 228-an töltötték ki. Elemeztem továbbá a kutatásban résztvevők közül külön az amerikai és külön a magyar piacot. Összességében elmondható, hogy a dolgozatom során végzett vizsgálatok célravezetőek voltak. A kutatási kérdésekre sikerült választ találnom és a két hipotézisem közül az egyik be is igazolódott.

Az eredmények segítségével önálló javaslatokra jutottam, amiket akár az Adidas, de a hazai vállalatok is alkalmazhatnának működésükben a jövőre nézve. Az eredmények azt mutatják, hogy a fenntarthatóság üzleti stratégiába való beillesztése és gyakorlati megvalósítása versenyelőnyhöz és piaci pozíciószerezéshez juttatja a vállalatot. Emellett a költségek csökkentését és az erőforrások hatékony felhasználását eredményezi, illetve a fenntarthatóság

által javulhat az üzleti környezet és a társadalmi megítélés. Nem utolsó sorban javítja a vállalat márkaimázsát, mert egyre több fogyasztó maga is igyekszik felelős módon élni és tudatosan vásárolni.

Véleményem szerint az, hogy mennyire fontos komolyan venni a fenntarthatóságot még nem érte el a virágkorát, és a jövőben ez még lényegesebb téma lesz, így érdemes további kutatásokat végezni ezen a területen, legyen szó gazdasági vagy más vonalokról.

6. Köszönetnyilvánítás

Szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik bármilyen formában hozzájárultak dolgozatom sikeres elkészüléséhez. Külön köszönöm Dr. Rudnák Ildikó tanárnőnek, hogy elvállalata a konzulensi szerepet, ezzel adva nevét és szaktudását munkám lektorálásához, továbbá az elkészítés során nyújtott rengeteg segítséget. Köszönöm Professor Travis Nanchy-nek, hogy időt szánt rám, és válaszaival segítette kutatásom. Köszönöm Michael Terran-nak és Itzel Cruz Megchun-nak a sok ötletet és tanácsot, amivel segítették munkám eredményességét. Köszönöm azoknak, akik a kérdőív kitöltésében részt vettek és megosztották azt, ezzel segítve az adatgyűjtést. Végezetül köszönöm mindazoknak, akik a dolgozatom készítése alatt támogattak és türelemmel fordultak felém.

7. Irodalomjegyzék

- Adidas AG Company Profile—Adidas AG Overview. (N. a.). Elérés 2024. március 13., forrás <https://www.linkedin.com/company/globaldataplc/>
- Adidas and Parley. (N. a.). Adidas US. Elérés 2024. február 9., forrás <https://www.adidas.com/us/parley>
- Adidas presents growth strategy ‘Own the Game’ until 2025. (2021). Adidas GamePlan A. <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2021/adidas-presents-growth-strategy-own-the-game-until-2025/>
- adidas—History. (N. a.). Elérés 2024. március 11., forrás <https://www.adidas-group.com/en/about/history/>
- adidas—Profile. (N. a.). Elérés 2024. március 13., forrás <https://www.adidas-group.com/en/about/profile/>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Elkington, J. (1994). Enter the Triple Bottom Line. <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Emery, B. (2012). *Sustainable Marketing*. Pearson.
- ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok (Sustainable Development Goals, SDGs). (2024). AJBH. <https://www.ajbh.hu/-/ensz-fenntarthato-fejlodesi-celok-sustainable-development-goal-sdg->
- Environmental Impacts. (2023). Adidas Annual Report 2023. Elérés 2024. április 16., forrás <https://report.adidas-group.com/2023/en/group-management-report-our-company/sustainability/environmental-impacts.html>
- Fülöp G. és Hódi Hernádi B. (2014). A vállalati fenntarthatósági stratégia sikertényezője a fenntarthatósági számvitel. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 2–17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.04.01>
- Hayer, W. D., MacInnis, D. J., Pieters, R., Chan, E., Northey, G. (2021). *Consumer Behavior* (2. kiad.).
- Hofmeister-Tóth Á. (2017). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598897>
- Jarjabka Á. (2001). A STRATÉGIA FOGALMÁNAK MODERN JELENTÉSTARTALMA.
- Kántor B. (2020). Greenwashing: Egy megtévesztő vállalati kommunikációs gyakorlat kulturális dimenziója. *JEL-KÉP*, 4, 39–56. <https://doi.org/10.20520/JEL-KEP.2020.4.39>

- Keeble, B. R. (1988). The Brundtland Report: „Our Common Future”. *Medicine and War*, 4(1), 17–25.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition*.
- Levitt, T. (1958) The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36, 41-50. -
References—Scientific Research Publishing. (é. n.). Elérés 2024. február 7., forrás
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1209105>
- Mahmoud, T. (2018). Impact of green marketing mix on purchase intention. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 5, 127–135.
<https://doi.org/10.21833/ijaas.2018.02.020>
- Márton A. (2021). A környezetileg fenntartható stratégiai menedzsment jövő kutatási alapozása [Budapesti Corvinus Egyetem]. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/1162/1/Marton_Andras_dhu.pdf
- Meadows D. H, Meadows D. L., Randers J., Behrens III W. W. (1972). *The limits to growth*. Universe Books. <https://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>
- Mukonza, C.M., Hinson, R. E., O., Adeola, Ogechi, F. B., Adisha, I., G., Mogaji, E., Kirgiz, A. C. (2021). *Green Marketing in Emerging Markets*. Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.9774/GLEAF.9781783537846_17
- Ottman, J., Stafford, E. R., Hartman, C. L. (2006). (PDF) Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products. *Environment: Science and Policy for*, 48, 22–36. <https://doi.org/10.3200/ENVT.48.5.22-36>
- Our Targets—Adidas Group. (N. a.). Elérés 2024. április 2., forrás <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/focus-on-sustainability/our-targets>
- Port, S. (2024). The adidas Sustainability Story – Leading the Change. *Adidas GamePlan A*.
<https://www.gameplan-a.com/2021/12/the-adidas-sustainability-story-leading-the-change/>
- Portney, K. E. (2015). *Sustainability*. The MIT Press.
- Purvis, B., Mao, Y., Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Rideg A. (2023). *A vállalat stratégiája*.
- Scott, M. (2023). The 100 most sustainable companies of 2023. *Corporate Knights*.
<https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2023-global-100->

- rankings/2023-global-100-most-sustainable-companies/
- Sportswear: Largest companies by revenue 2022. (2022). Statista. Elérés 2024. március 11.,
forrás <https://www.statista.com/statistics/900271/leading-sportswear-and-performance-wear-companies-by-sales-worldwide/>
- Sustainable consumption and production. (N. a.). United Nations Sustainable Development.
Elérés 2024. március 17., forrás <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/>
- Szabo, S., Webster, J. (2021). Perceived Greenwashing: The Effects of Green Marketing on
Environmental and Product Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719–739.
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-0>
- Szűcs B., Pónusz M. (2020). A fenntarthatóság fogalmának története, különös tekintettel a
környezeti nevelésre és az innovációra. *Polgári szemle*, 16(4–6), 393–403.
<https://doi.org/10.24307/psz.2020.1031>

8. Ábrajegyzék

1. ÁBRA: FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSI CÉLOK.....	6
2. ÁBRA: A FENNTARTHATÓSÁG HÁROM DIMENZIÓJA.....	8
3. ÁBRA: PESTEL-ELEMZÉS.....	11
4. ÁBRA: A FENNTARTHATÓSÁGI STRATÉGIAI MENEDZSMENT FOLYAMATA.....	14
5. ÁBRA: A GREENWASHING BŰNEI.....	18
6. ÁBRA: ADIDAS VÁLLALATI STRATÉGIÁJA.....	27
7. ÁBRA: ADIDAS HÁROMHURKOS STRATÉGIA.....	33
8. ÁBRA: A KUTATÁSBAN RÉSZT VEVŐK JÖVEDELEM SZERINTI MEGOSZLÁSA.....	35
9. ÁBRA: A KUTATÁSBAN RÉSZT VEVŐK SPORTOLÁS INTENZITÁSA SZERINTI MEGOSZLÁSA..	36
10. ÁBRA: A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐK MEGOSZLÁSA ÁRÉRZÉKENYSÉG ALAPJÁN.....	37
11. ÁBRA: ÖSZTÖNZŐERŐ A KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐKNÉL.....	39
12. ÁBRA: KUTATÁSBAN RÉSZTVEVŐK VISSZAVÁLTÁSI PROGRAMOK IRÁNTI ÉRDEKLŐDÉSÉNEK MEGOSZLÁSA.....	40

9. Táblázatjegyzék

1. TÁBLÁZAT: JÖVEDELEM ÉS VÁSÁRLÁSI HAJLANDÓSÁG ÖSSZEFÜGGÉSE	38
2. TÁBLÁZAT: SPORTOLÁS INTENZITÁSI ÉS FENNTARTHATÓ ADIDAS TERMÉK VÁSÁRLÁSA KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS	39

10. Mellékletek

1.számú melléklet: Interjúkérdések

1. Could you please share why adidas' sustainable strategy was created and how is it integrated into its overall business strategy?
2. In 2015, adidas made a collaboration with Parley. Could you explain how this collaboration helps adidas' organizational efforts towards sustainability?
3. Do any sustainability features exist in the buildings of adidas? Please specify.
4. Does adidas have policies/raise awareness of their employees and managers about sustainability? Please specify.
5. What is the top three sustainable products of adidas? Why are they sustainable, what are they made of?
6. Are there specific technologies or materials that the company has recently adopted to enhance product performance and sustainability? Please specify.
7. Can you share examples of how the company encourages customers to return used products for recycling?
8. Adidas has expressed commitment to circular economy. Can you provide insights into specific initiatives or programs focused on circular practices, such as recycling and product end-of life considerations?
9. What is adidas' approach to continuous improvement in sustainability practices?
10. What is adidas' long-term goal on sustainability and CSR?

2.számú melléklet: Kutatási kérdőív

Demographic data (Demográfiai adatok)

1. What is your gender? (Mi az Ön neme?) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Female (Nő)
 Male (Férfi)
 Other (Egyéb)

2. Are you a collage student? (Ön felsőoktatási intézmény hallgatója?) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Yes (Igen)
 No (Nem)

3. How old are you? (Ön hány éves?) *

4. Where do you currently live? (Ön hol lakik jelenleg?) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- USA (Amerikai Egyesült Államok)
 Hungary (Magyarország)
 Other (Egyéb)

5. Monthly net income/scholarship? (Az Ön havi átlagos nettó jövedelme/ösztöndíja?) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 0-559\$ (0-200 000 Ft)
 560-838\$ (200 001-300 000 Ft)
 839-1117\$ (300 001-400 000 Ft)
 1118-1396\$ (400 001-500 000 Ft)
 1397-1676\$ (500 001-600 000 Ft)
 1677-1955\$ (600 001-700 000 Ft)
 1956-2235\$ (700 001-800 000 Ft)
 More than 2235\$ (Több mint 800 000 Ft)
 Prefer not to say (Nem akarok válaszolni)
 I don't know (Nem tudom)

Questions about sustainability and adidas (A fenntarthatósággal és adidas-al kapcsolatos kérdések)

In this part of the survey I kindly ask you to answer to my questions and be honest. You'll find Likert scale questions ranging from 1 to 5, 1 meaning **strongly disagree**, 5 meaning **strongly agree**.

(Ebben a részben arra kérem, hogy őszintén válaszoljon az egyes kérdésekre. Az 1-től 5-ig terjedő skálás kérdéseknél **1-es szám** azt jelenti, hogy az állítással **egyáltalán nem ért egyet**, az **5-ös szám** pedig azt, hogy **teljes mértékben egyet ért**.)

6. Sustainability and environmental protection play an important role to my everyday life. (A fenntarthatóság és környezetvédelem fontos számomra a mindennapokban.) *

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. I am interested in environmentally friendly sportswear. (Érdekelnek a környezetbarát sportfelszerelések.) *

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

- Yes (Igen)
 No (Nem)

8. I buy adidas products (including shoes). (Szoktam vásárolni adidas termékeket (cipőt is beleértve).) *

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

- Yes (Igen)
 No (Nem)

9. I am aware that adidas has products made using sustainable manufacturing processes. (Tudom, hogy az adidas-nak vannak termékei melyek fenntarthatóbb gyártási folyamatok alkalmazásával készültek.)

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

- Yes (Igen)
 No (Nem)

10. I like to buy adidas products that are manufactured through sustainable methods. (Szívesen vásárolok olyan adidas termékeket, amelyek fenntarthatóbb gyártási folyamatok alkalmazásával készültek.)

Soroként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. What is your main purpose of buying adidas products?(Elsősorban milyen célból vásárol adidas termékeket?) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- Sport/ Performance (Sportteljesítmény)
 Everyday use (Mindennapi viselet)
 Leisure activities e.g.: yoga, hiking (Szabadidős tevékenység pl.: jóga, kirándulás)
 Commitment to sustainability (Fenntarthatóság iránti elköteleződés)
 Brand loyalty (Márkahűség)
 I don't buy adidas products (Nem vásárolok adidas-t)
 Egyéb: _____

12. What is your level of involvement with sports? (Ha sportol, milyen szinten űzi?) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Casual: Sometimes I do physical activity for fun and to stay healthy (Hobby szinten sportolok az egészség megőrzéséért)
- Competitive: I am a student athlete, or I am regularly training and competing. (Versenyszerűen sportolok)
- Professional: This is my job (Profi szinten sportolok, ez a munkám)
- I don't play sports (Nem sportolok)

13. Price is a major influencing factor when I buy sportswear. (Az ár nagy mértékben befolyásoló tényező, mikor sportfelszerelést vásárolok.) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. When I buy sportswear, I don't mind paying a higher price for a piece that is made of sustainable materials. (Ha sportfelszerelést vásárolok, szívesen döntök olyan darab mellett ami fenntartható anyagból készült, még akkor is ha drágább árat kell fizetni érte.)

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. What motivates you to choose sustainable or eco-friendly adidas' sportswear and footwear options? (Önt mi ösztönzi/ösztönözné arra, hogy az adidas termékei közül a környezetbarát darabokat válassza?)

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- Environmental impact (Környezeti hatás)
- Personal health and wellbeing (Személyes egészség és jólét)
- Ethical and social responsibility (Etikus és társadalmi felelősségvállalás)
- Effective marketing campaign (Hatásos marketing kampányok)
- Celebrities/influencers who promote the products (Hírességek/influencerek akik a termékeket reklámozzák)
- Family/friends influence (Család/barátok hatása)
- Awareness of the eco-friendly products (Tudatában lenni a környezetbarát opciókkal)
- Egyéb: _____

16. I would be interested if adidas launched new eco-friendly products. (Szeretném, ha az adidas újabb környezetbarát termékeket dobna piacra.) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. I am aware of adidas' campaigns about waste production. (Ismerem az adidas-nak a hulladékcsökkentés érdekében indított kampányait.) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Yes (Igen)
- No (Nem)
- Maybe (Talán)

18. I'm interested in adidas' give back programs. (Érdekelnek az adidas általi visszavétési programok.) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. How do you rate adidas on the following aspects? (Hogyan értékelné az adidas-t a következő szempontokból?) *

Soronként csak egy ovállist jelöljön be.

	Poor (Gyenge)	Fair (Elégséges)	Good (Jó)	Very good(Nagyon jó)	Excellent (Kiváló)
It is profitable (Nyereségesen működik)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Takes sustainability, corporate social responsibility into account (Figyelembe veszi a fenntarthatóságot, vállalati társadalmi felelősségvállalást)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promotes active and healthy lifestyle (Elősegíti az aktív és egészséges életmódot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communicates and advertises its responsible activities (Kommunikálja, hirdeti felelős tevékenységét)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It has good collaborations with influencers and athletes e.g: Naomi Osaka, Stan Smith (Jó együttműködései vannak influencerekkel, sportolókkal pl: Naomi Osaka, Stan Smith)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eye-catching ads on environmental protection (Jók a reklámjai a környezetvédelemmel kapcsolatban)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eco-friendly product innovation (Környezetbarát termék innováció)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vegan products contribute to animal welfare (A vegán termékek hozzájárulnak az állatjóléthez)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Hallgatói nyilatkozat

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Pataki Anna
A Hallgató Neptun kódja: LKLV06
A dolgozat címe: Fenntarthatóság a vállalatok, vezetés és fogyasztói szokások szempontjából az Adidas példáján keresztül
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: __2024__ év __április__ hó __21.__ nap


Hallgató aláírása

12. Konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Dr. Rudnák Ildikó (hallgató Neptun azonosítója: LKLV06) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre **javaslom** / **nem javaslom**¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: ___2024___ év ___április___ hó ___21._ nap



belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.