ANALIZA MODNE INDUSTRIJE U OKVIRU ODRŽIVOG RAZVOJA

Biskupović, Karla Bruna

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:158045

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

ANALIZA MODNE INDUSTRIJE U OKVIRU ODRŽIVOG RAZVOJA

Diplomski rad

Karla Bruna Biskupović

Zagreb, kolovoz 2022.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

ANALIZA MODNE INDUSTRIJE U OKVIRU ODRŽIVOG RAZVOJA

APPAREL INDUSTRY ANALYSIS WITHIN SUSTAINABLE DEVELOPEMENT

Diplomski rad

Student: Karla Bruna Biskupović

JMBAG studenta: 0067552611

Mentor: doc.dr.sc. Andrija Sabol

Zagreb, kolovoz 2022.

Sažetak

Modna industrija jedna je od glavnih svjetskih industrija kada se uzme u obzir njezin doprinos globalnom rastu gospodarstva. To je ujedno i jedna od najstarijih svjetskih industrija te je kroz povijest imala važnu ulogu u evoluciji čovječanstva te kulturnom i društvenom okolišu. Zbog svega navedenoga, u kontekstu održivog razvoja, obilježava ju kompleksna veza s ekonomijom, ekologijom i društvom. Poslovni modeli prisutni na tržištu modne industrije su poslovni modeli *brze* i *spore mode.* Cilj rada je na temelju analize ekonomske, socijalne i ekološke dimenzije poslovanja zaključiti o stupnju održivosti navedenih poslovnih modela. Primjenom metode studije slučaja na primjeru jednog od poduzeća koje uspješno implementira model cirkularne ekonomije u svoje poslovanje te na temelju toga ostvaruje konkurentske prednosti prikazat će se važnost implementacije svih smjernica održivog razvoja u poslovanje poduzeća modne industrije.

Ključne riječi: *održivi razvoj, modna industrija, brza moda, spora moda, cirkularna ekonomija*

Summary

The fashion industry is one of the world's major industries when considering its contribution to global economic growth. It is also one of the world's oldest industries and throughout history has played an important role in the evolution of humanity and the cultural and social environment. Because of all the above, in the context of sustainable development, complex connections with the economy, ecology and society are marked. Business models present on the fashion industry market are business models of *fast* and *slow fashion*. The aim of the paper is to conclude on the level of sustainability of the mentioned business models based on the analysis of the economic, social and ecological dimensions of business. By applying the case study method on the example of one of the companies that successfully implements the circular economy model in their business and achieves competitive advantages, the importance of implementing all guidelines of sustainable development in the business of fashion industry companies will be shown.

Key words: *sustainable development, fashion industry, fast fashion, slow fashion, circular economy*

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Predmet i cilj rada 1

1.2. Metode istraživanja i izvori podataka 1

1.3. Sadržaj i struktura rada 1

2. TEORIJSKI OKVIR ODRŽIVOG RAZVOJA 3

2.1. Pojam održivog razvoja 3

2.2. Povijest i razvoj koncepta održivog razvoja 4

2.3. Ciljevi i dimenzije održivog razvoja 8

2.4. Poslovni svjetonazor, strategija poduzeća i održivi razvoj 11

3. OBILJEŽJA MODNE INDUSTRIJE 14

3.1. Povijesni razvoj modne industrije 14

3.2. Opće značajke globalne modne industrije 17

3.3. Poslovni model *brze mode* 24

3.4. Poslovni model *spore mode* 27

4. ANALIZA ODRŽIVOSTI MODNE INDUSTRIJE 31

4.1. Ekonomska dimenzija modne industrije 31

4.2. Socijalna dimenzija modne industrije 33

4.3. Ekološka dimenzija modne industrije 36

4.4. Analiza usporedbom poslovnih modela *brze i spore mode* u kontekstu održivog razvoja 41

5. STUDIJA SLUČAJA NA PRIMJERU PODUZEĆA PATAGONIA 45

5.1. Povijesni razvoj poduzeća Patagonia 45

5.2. Poslovni svjetonazor i strategija poduzeća Patagonia 46

5.3. Analiza strategijskih čimbenika uspjeha poduzeća Patagonia 50

5.4. Poduzeće Patagonia kao predvodnik poslovanja u okvirima održivosti 57

6. ZAKLJUČAK 61

POPIS LITERATURE 64

POPIS SLIKA 69

POPIS TABLICA 70

1. UVOD

Koncept održivog razvoja, koji se pojavljuje kao odgovor na prisutne klimatske promijene i globalno zatopljenje, podrazumijeva proces postizanja ravnoteže između gospodarskih, društvenih i okolišnih zahtjeva koji ujedno čine i tri glavne dimenzije održivog razvoja. Modna industrija, kao dio tekstilne i odjevne industrije, podrazumijeva proizvodnju tekstila, odjeće i obuće te se smatra jednim od najvećih zagađivača okoliša na svijetu. Dugo prisutan i prevladavajući poslovni model *brze mode* postaje neodrživ te se na modnom tržištu kao alternativan poslovni model koji nastoji implementirati koncept održivog razvoja u poslovanje poduzeća modne industrije pojavljuje poslovni model *spore mode.*

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je analiza modne industrije u kontekstu ciljeva i kriterija održivog razvoja, suprotstavljajući poslovne modele *brze* i *spore mode.* Ovo će biti potkrijepljeno studijom slučaja poduzeća Patagonia koje nastoji u svoje poslovanje implementirati ciljeve održivog razvoja. Cilj rada je, na temelju analize ekonomske, socijalne i ekološke dimenzije poslovanja zaključiti o stupnju održivosti poslovnih modela globalne modne industrije.

1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

Teorijska podloga za pisanje ovog rada su brojni sekundarni izvori podataka i to ponajprije postojeća stručna i znanstvena literatura, knjige, publikacije, časopisi te aktualni članci i provedena istraživanja relevantna za temu održivog razvoja modne industrije. U radu će se koristiti metode deskripcije, komparacije, analize, sinteze i klasifikacije

1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj rad sadržajno je podijeljen na šest poglavlja. U prvom, uvodnom poglavlju, opisuju se tema, predmet i cilj rada. U drugom poglavlju obrađuje se pojam održivog razvoja kroz njegovu povijest, ciljeve i dimenzije. Također se obrađuje i tema važnosti implementacije održivog razvoja u poslovni svjetonazor i strategiju poduzeća. U trećem poglavlju naglasak je na povijesnom razvoju i općim značajkama globalne modne industrije te je dan pregled poslovnih modela *brze* i *spore mode.* U četvrtom poglavlju analizira se utjecaj modne industrije na sve tri

dimenzije održivog razvoja – ekonomsku, socijalnu i ekološku. Na kraju samog poglavlja analiziraju se poslovni modeli *brze* i *spore mode* u kontekstu njihovih prednosti i nedostataka u okviru održivog razvoja. U petom poglavlju provest će se studija slučaja na primjeru poduzeća Patagonia koje od svojih samih početaka uspješno implementira pojam održivosti u vlastito poslovanje. U posljednjem, šestom dijelu, daje se zaključak na temelju ranije razrađenih dijelova rada.

2. TEORIJSKI OKVIR ODRŽIVOG RAZVOJA

Unatoč svojoj sveprisutnosti i popularnosti koju je stekao tijekom godina, koncept održivog razvoja se i dalje čini nejasnim jer mnogi nastavljaju postavljati pitanja o njegovom značenju i povijesti, kao i o tome što on podrazumijeva i implicira za teoriju i praksu razvoja.[1]

2.1. Pojam održivog razvoja

Cjelokupni razvoj čovječanstva tijekom posljednjih desetljeća doveo je do sve nepovoljnijih klimatskih promjena i prirodnih katastrofa, ali i ratova te političke i socio-ekonomske nestabilnosti. Ljudi su svojim djelovanjem negativno utjecali na okoliš, ugrožavajući opstanak Zemlje i budućih generacija. Ovi uvjeti ukazali su na potrebu za promjenama u ponašanju s ciljem racionalnijeg i učinkovitijeg upravljanja svim resursima koje će omogućiti manji pritisak i utjecaj na okoliš. Takvo odgovorno ponašanje koje će osigurati dugoročno iskorištavanje resursa, bez ugrožavanja budućih generacija poima se unutar koncepta održivog razvoja. Koncept održivog razvoja temelji se na konceptu razvoja (društveno-ekonomski razvoj u skladu s ekološkim ograničenjima), konceptu potreba (preraspodjela resursa kako bi se osigurala kvaliteta života za sve) i konceptu budućih generacija (mogućnost dugotrajnog korištenja resursa za osigurati potrebnu kvalitetu života za buduće generacije).[2] Održivi razvoj proizišao je iz političke i ekološke borbe, iz bavljenja tvrtki, građana i vlada nizom zamršenih suvremenih ekoloških i drugih problema te iz mnoštva perspektiva, vrijednosti i interesa iskazanih u pokušaju njihovog razumijevanja i rješavanja. Holistički način gledanja zahtijeva da prirodni svijet i ljudski, društveni svijet ne doživljavamo samo kao međusobno „povezane“, nego i kao iste svjetove. Stoga je održivi razvoj proces koji traži da svoje živote promatramo kao sastavne dijelove veće cjeline. Zahtijeva priznanje da drugačiji ljudi imaju drugačije percepcije, vrijednosti, filozofije, ciljeve i ambicije te spoznaju da je svijet višeslojan, fragmentiran i cjelovit.[3] Etički pristup podrazumijeva održivi razvoj kao način shvaćanja svijeta kao kompleksne interakcije ekonomskih, ekoloških i političkih sistema. Takva definicija predstavlja

1 Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Cogent Social Sciences, 5(1), 1653531.

2 Klarin, T. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. Zagreb International Review of Economics & Business, 21(1), 67-94.

3 Blewitt, J. (2017). Razumijevanje održivog razvoja. (str. 14 – 21) Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

način postavljanja ciljeva za dobro funkcioniranje društva danas i u budućnosti.[4] Heuristika kao način učenja o životu kaže da održivi razvoj traži stanje svijesti koje pozdravlja promjenu, različitost, kreativnost, rizik, nesigurnost, čuđenje i želju te sposobnost za učenje. Čovječanstvo može rasti, prosperirati i biti održivo samo ako učimo.[5]

Održiv razvoj, pojam koji je danas globalno rasprostranjen, ističe tendenciju čovjeka prema promjeni dosadašnjeg načina života, stavova, vrijednosti, navika, ponašanja i djelovanja na svim razinama društva. Uz pojam održiv razvoj, nerijetko se veže i pojam održivost. Međutim, treba napomenuti da to nisu sinonimi. Pojam održivost proizašao je iz šumarske terminologije 19. stoljeća i odnosi se na očuvanje ravnoteže eko-sustava u šumama. Današnja uporaba pojma održivost mnogo je raširenija od originalne, i možemo zaključiti da se taj pojam upotrebljava za sveukupno čovjekovo djelovanje na Zemlji, pri čemu se najčešće definira kao sposobnost održavanja ravnoteže procesa ili stanja u nekom sustavu. Najraširenija definicija koncepta održivog razvoja je ona prvi put je definirana u izvješću „Naša zajednička budućnost“ 1987. godine, koji je objavila Svjetska komisija za okoliš i razvoj Ujedinjenih naroda. Izvješće je poznato i pod nazivima Brundtland komisija ili Brundtland izvješće, prema predsjednici komisije, norveškoj ministrici Gro Harlem Brundtland koja je tijekom predsjedavanja komisijom potpisala taj najznačajniji dokument u povijesti razvoja koncepta održivog razvoja. U tom izvješću koncept održivog razvoja je definiran kao: „razvoj koji susreće potrebe sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da susretnu svoje vlastite potrebe“.[6]

2.2. Povijest i razvoj koncepta održivog razvoja

Začeci ekološke znanosti, pojma održivosti i prakse održivog razvoja javljaju se polovicom 18. stoljeća kada su vlade Ujedinjenog Kraljevstva, Francuske i Njemačke uvidjele da je potrošnja drveta, do tada osnovnog materijala za gorivo, gradnju, taljenje metala i brodogradnju, postala neodrživa. Iako je drvo obnovljiv resurs, europske države su sjekle više stabala nego što su sadile i održavale za sječu.[7] 1789. Malthus je pretpostavio da će rast

4 Sachs, D. (2015.) The Age Of Sustainable Developement. (str. 11) Columbia University Press

5 Blewitt, J. (2017). Razumijevanje održivog razvoja. (str.15) Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

6 Pramling Samuelsson, I., Kaga, Y., & Anđić, D. (2013). O konceptu održivog razvoja. Dijete, vrtić, obitelj: Časopis za odgoj i naobrazbu predškolske djece namijenjen stručnjacima i roditeljima, 19(74), 2-5.

7 Blewitt, J. (2017). Razumijevanje održivog razvoja. (str.21) Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

stanovništva vjerojatno nadmašiti kapacitet prirodnih resursa da zadovolje potrebe rastuće populacije budući da ljudska populacija ima tendenciju geometrijskog rasta, dok egzistencija ima tendenciju aritmetičkog rasta. Iz tog razloga treba poduzeti mjere za zaustavljanje brze stope rasta stanovništva i iscrpljivanja prirodnih resursa što bi rezultiralo bijedom za ljude. Značaj njegove pretpostavke obično je bio ignoriran u uvjerenju kako će se takva pojava spriječiti razvitkom tehnologije, međutim s vremenskim odmakom i degradacijom okoliša te onečišćenjem povećana je globalna zabrinutost za neobnovljivost prirodnih resursa čime je ugrožena proizvodnja i dugoročni gospodarski rast. Time je ponovno probuđena svijest o Malthusovoj pretpostavci i postavljeno pitanje je li razvoj o kojem se priča o održiv.[8] Koncept održivosti postao je poznatiji svijetu nakon objavljivanja knjige *Tiho proljeće* u kojoj autorica Rachel Carson analizira ekološki razoran utjecaj kemijskih pesticida na američki krajolik.[9] Objava knjige potaknula je početak misaonog procesa prema održivosti i interakcije između osnovnih elemenata održivosti te aktivnosti kao što je početak prvog obilježavanja Dana planete Zemlje 1970. u Sjedinjenim Američkim Državama, objavljivanje radova o klorofluorokarbonu (CFC) Rowlanda i Moline u časopisu Nature 1974., izdanje Svjetske strategije očuvanja 1980., osnivanje Svjetskog instituta za resurse 1982. te otkriće antarktičke ozonske rupe 1985.[10] Klarin prema Drljači navodi kako su se 1968. potaknuti težnjom za unapređenjem socio-ekonomske i ekološke situacije zemalja u razvoju, u Rimu okupili znanstvenici, ekonomisti i humanisti iz deset razvijenih zemalja kako bi raspravljali o aktualnim problemima i budućim izazovima čovječanstva (ograničeni prirodni resursi, rast stanovništva, ekonomski razvoj, ekološki problemi itd.). Grupirani kao neovisna globalna organizacija pod nazivom *Rimski klub*, ovi znanstvenici objavili su dva značajna izdanja – *Limits of Growth* 1972. i *Mankind at the Turning Point* 1974., koja sadrže rezultate njihovih istraživanja u kojima apeliraju na svijet da promijeni ponašanje prema planetu, dok je u prvom izdanju pojam održivosti pojašnjen u okviru suvremenog koncepta održivog razvoja.[11] Izvještaj *Rimskog kluba* pokušao je spojiti optimizam u pogledu ljudskih potencijala za inovacije i nadilaženje ekoloških i demografskih problema s dobro potkrijepljenim upozorenjem da će u slučaju nastavka suvremenih trendova gospodarske

8 Mensah, J. (2019.) Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action. Literature review, Cogent Social Sciences

9 Blewitt, J. (2017). Razumijevanje održivog razvoja. (str. 22) Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

10 Muthu, S. S. (Ed.). (2017). Sustainability in the Textile Industry. Singapore: Springer.

11 Klarin T., (2018.) „The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues“, Zagreb International Review of Economics & Business

i ekološke posljedice biti kobne. Izradili su globalni model posebno namijenjen istraživanju pet najvažnijih trendova – ubrzane industrijalizacije, brzog rasta stanovništva, raširene pothranjenosti, iscrpljivanja neobnovljivih resursa i pogoršavanja stanja okoliša. Autori su se osvrnuli i na budućnost postavljajući neka ključna pitanja. Kakav želimo da naš svijet bude? Možemo li nastaviti s trajnim širenjem proizvodnje i potrošnje?[12]

1982. pokrenuta je Svjetska komisija za okoliš i razvoj potaknuta od strane Glavne skupštine Ujedinjenih Naroda čiji je rezultat, izvještaj, *Naša zajednička budućnost* objavljen 1987. Komisijom je predsjedala tadašnja norveška premijerka Gro Harlem Brundtland po kojoj je izvještaj poznatiji pod imenom Brundtland izvješće. Članstvo povjerenstva bilo je podijeljeno između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju čime je osigurano da se uz brigu za globalni okoliš, rješavanje problema ljudskih potreba i siromaštva ne potisne u drugi plan. Korijeni izvještaja bili su začeti još 1972. na Stockholmskoj konferenciji o ljudskom okolišu kada su po prvi puta priznati sukobi između okoliša i razvoja. U izvještaju je održivi razvoj definiran kao razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje vlastite. Ovakva definicija mnoge je navela da vide kako koncept održivog razvoja stavlja fokus na međugeneracijski kapital. Iako ova kratka definicija ne spominje eksplicitno okoliš ili razvoj, u ostatku izvještaja stavljen je fokus na njih.[13] U svojih dvanaest poglavlja ovo izvješće analiziralo je i dalo jasan pregled stanja u svijetu (društveno-ekonomski razvoj i red, degradacija okoliša, rast stanovništva, siromaštvo, politika, ratovi, itd.) i razradio koncept održivog razvoja. Kao novi pristup, ovaj koncept bi trebao biti odgovoriti na buduće izazove, kao što je postizanje ravnoteže između društveno-ekonomskog razvoja i okoliša, smanjenje onečišćenja i degradacije okoliša, iskorištavanje prirodnih resursa, smanjenje emisija štetnih plinova i klimatskih utjecaja, smanjenje siromaštva i gladi, postizanje mira u svijetu te drugih ozbiljnih izazova i prijetnji s kojima se čovječanstvo suočava.[14] Koncept održivog razvoja koji je do tada najviše bio povezivan s brigom o okolišu nakon objave ovog

12 Blewitt, J. (2017). Razumijevanje održivog razvoja. (str.23) Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

13 Kates R.W., T.M. Parris, A.A. Leiseroeitz: What is Sustainable development?, Environment: Science and Policy for Sustainable Development 47 (2005) 3, 8-21

14 Klarin T., (2018.) „The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues“, Zagreb International Review of Economics & Business

izvještaja dobiva širi značaj. Tako prikaz održivog razvoja u dokumentu završava tvrdnjom da njegovo ostvarenje zahtijeva i:[15]

- *Politički sustav koji osigurava učinkovito sudjelovanje građana u donošenju odluka*
- *Ekonomski sustav koji je u stanju stvarati viškove i tehničko znanje na samostalnoj i održivoj osnovi*
- *Društveni sustav koji pruža rješenja za napetosti proizašle iz neskladnog razvoja*
- *Proizvodni sustav koji poštuje obaveze očuvanja ekološke osnove razvoja*
- *Tehnološki sustav koji može trajno tragati za novim rješenjima*
- *Međunarodni sustav koji potiče održive trgovinske i financijske obrasce*
- *Administrativni sustav koji je fleksibilan i ima sposobnost samoispravljanja.*

Obilježavajući dvadesetu godišnjicu konferencije u Stockholmu, 1992. u Rio de Janeiru održana je UN-ova konferencija o okolišu i razvoju pod nazivom *Zemaljska konferencija* ili *Konferencija u Riju*. Na konferenciji su sudjelovale brojne vladine i nevladine organizacije iz 178 zemalja. Njihov fokus bio je definirati globalni okvir za rješavanje pitanja degradacije okoliša kroz koncept održivog razvoja s obzirom na to da se u dvadesetogodišnjem razdoblju integracija ekoloških briga ignorirala te se gospodarsko odlučivanje i stanje okoliša pogoršalo. Priprema konferencije započela je 1989. te su kao rezultat doneseni sljedeći dokumenti:[16]

1) Deklaracija o okolišu i razvoju
2) Agenda 21
3) Neobvezujuća mjerodavna izjava o načelima za globalni konsenzus o upravljanju, očuvanju i održivi razvoj svih vrsta šuma
4) Konvencija o klimatskim promjenama
5) Konvencija o biološkoj raznolikosti

od kojih su prva dva od ključne važnosti za koncept održivog razvoja. Iste godine, u New Yorku, je usvojena Okvirna konvencija UN-a o promjeni klime čiji je temeljni cilj postići

15 Blewitt, J. (2017). Razumijevanje održivog razvoja. (str. 26) Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

16 Klarin T., (2018.) „The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues“, Zagreb International Review of Economics & Business

stabilizaciju koncentracija stakleničkih plinova u atmosferi i njihovo djelovanje na klimatski sustav kako bi se omogućio nastavak ekonomskog razvoja na održiv način. Konvencija je usvojena u svibnju 1992., potpisana na samitu u Rio de Janeiru u lipnju te je stupila na snagu 1994. godine. Od 192 države potpisnice, samo ju Sjedinjene Američke Države nisu ratificirale.[17] 2002. na Konferenciji UN-a u Johannesburgu donesena je Deklaracija o održivom razvoju koja je privukla mnoge kritike zbog svoje općenitosti. U deklaraciji se spominju brojni globalni problemi poput gladi, oružanih sukoba, trgovine drogom, organiziranog kriminala, korupcije trgovine oružjem, trgovine ljudima, terorizma, netolerancije itd. Kritike su bile usmjerene na nastavljanje država s neodrživom praksom iako su se deklarativno opredijelile za održivi razvoj te skretanje pozornosti s pitanja okoliša na ekonomska pitanja i iskorjenjivanje siromaštva.[18]

2.3. Ciljevi i dimenzije održivog razvoja

Bit koncepta održivog razvoja proizlazi iz koncepta *Triple bottom line*, koji podrazumijeva ravnotežu između tri stupa održivosti. Stupove održivosti čine sljedeće dimenzije održivog razvoja:

1) ekološka dimenzija usmjerena na održavanje kvalitete okoliša koja je neophodna za vođenje gospodarskih aktivnosti i kvaliteta života ljudi

2) društvena, odnosno socijalna dimenzija koja nastoji osigurati ljudska prava i ravnopravnost, očuvanje kulturnog identiteta, poštivanje kulturne raznolikosti, rase i religije te

3) ekonomska dimenzija koja je neophodna za održavanje prirodnog, društvenog i ljudskog kapitala potrebnog za generiranje prihoda i životnog standarda.

Potpuni održivi razvoj postiže se ravnotežom između sva tri stupa, međutim, traženi uvjet nije lako postići, jer u proces postizanja svojih ciljeva svaki stup održivosti mora poštivati interese drugih stupova kako ih ne bi doveo u neravnotežu. Dakle, dok jedan stup održivog razvoja postaje održiv, drugi mogu postati neodrživi, posebno kada je u pitanju ekološka

17 Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja. Okvirna konvencija UN-a o promjeni klime [online]. Dostupno na: https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug-4925/klima/zastita-klime/okvirna-konvencija-un-a-o-promjeni-klime/1882 [16. lipnja 2022.]

18 Bačun, D., Matešić M. i Omazić M.A. (2012.) Leksikon održivog razvoja. (str. 35) Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

održivost, o kojoj ovisi ukupan kapacitet razvoja.[19] Kako bi se ostvarivanje ciljeva ekonomskih, socijalnih i ekoloških dimenzija ostvarilo treba uključiti i četvrtu dimenziju: dobro upravljanje. Vlade država ključni su igrači koji obnašanjem svojih funkcija mogu omogućiti prosperitet društvima. Međutim, u današnjem svijetu dobro upravljanje ne odnosi se samo na vlade. Svjetska multinacionalna poduzeća također bi se trebala uključiti u promicanje održivog razvoja tako da poštuju zakone, čuvaju okoliš i pomažu zajednicama u kojima posluju.[20] Potaknuti službenim podacima UN-a koji su ukazivali na postojanje golemih razlika u sve bogatijem svijetu – 113 milijuna djece ne ide u školu, više od milijarde ljudi zarađuje manje od jednog dolara dnevno, 11 milijuna djece umire prije navršene pete godine, brojne populacije uništavaju bolesti koje se ne mogu spriječiti - na Milenijskom sastanku UN-a 2000. doneseni su *Milenijski razvojni ciljevi* koji uključuju sljedeće:

1) prepoloviti ekstremno siromaštvo i glad
2) postići univerzalno osnovno obrazovanje
3) osnažiti žene i postići rodnu jednakost
4) smanjiti smrtnost djece mlađe od pet godina za dvije trećine
5) smanjiti smrtnost majki za tri četvrtine
6) zaustaviti širenje velikih bolesti, posebno HIV-a/AIDS-a i malarije
7) osigurati ekološku održivost
8) stvoriti globalno partnerstvo za razvoj uz definiranje ciljeva za trgovinski sustav, pružanje pomoći i otpis dugova.[21]

Ciljevi su bili kritizirani zbog svoje primarne usmjerenosti na zemlje u razvoju, a članice UN-a obvezale su se na ispunjenje ili barem značajno postizanje ciljeva do 2015. godine. Budući da se napredak nije odvijao ujednačeno u svim dijelovima svijeta te sva očekivanja nisu ostvarena donesen je novi, univerzalni, sveobuhvatniji *Program 2030.* koji se odnosi na sve

[19] Klarin, T. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. Zagreb International Review of Economics & Business, 21(1), 67-94.

[20] Sachs, D. (2015.) The Age Of Sustainable Developement. (str. 4) Columbia University Press

[21] Blewitt, J. (2017). Razumijevanje održivog razvoja. (str. 54) Zagreb: Naklada Jesenski i Turk

zemlje, a ne samo zemlje u razvoju.[22] Program je usvojen 2015. godine u New Yorku te je poznat pod imenom *Agenda 2030.*, a sastoji se od 17 ciljeva i 169 povezanih ciljeva koji se nastavljaju na milenijske razvojne ciljeve. Ciljevima se integriraju ekološka, socijalna i ekonomska dimenzija održivog razvoja, a oni glase:[23]

1. Iskorijeniti siromaštvo svuda i u svim oblicima
2. Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promovirati održivu poljoprivredu
3. Zdravlje – osigurati zdrav život i promovirati blagostanje za ljude svih generacija
4. Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja
5. Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojke
6. Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve
7. Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve
8. Promovirati uključiv i održiv gospodarski rast, punu zaposlenost i dostojanstven rad za sve
9. Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promovirati održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost
10. Smanjiti nejednakost unutar i između država
11. Učiniti gradove i naselja sigurnim, prilagodljivim i održivim
12. Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje
13. Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica
14. Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj

[22] Pavić-Rogošić L., Jelić Mück V., Jagnjić M. (2015). Novi izazov: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030. Zagreb: ODRAZ Dostupno na: globalni-ciljevi-odrzivog-razvoja-do-2030_web.pdf (odraz.hr) [4. srpnja 2022.]

[23] United Nations (2015.) Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Developement [online]. Departement of Economic and Social Affaires – Statistics Division. New York: United Nations, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development | Department of Economic and Social Affairs (un.org) [4. srpnja 2022.]

15. Zaštititi, uspostaviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, suzbiti dezertifikaciju, zaustaviti degradaciju tla te spriječiti uništavanje biološke raznolikosti

16. Promovirati miroljubiva i uključiva društva za održivi razvoj, osigurati pristup pravdi za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim razinama

17. Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj.

2.4. Poslovni svjetonazor, strategija poduzeća i održivi razvoj

Poduzeća su bitan faktor u globalnom ekonomskom razvoju te svojim poslovanjem utječu na sve tri dimenzije održivog razvoja – ekološku, ekonomsku i socijalnu. Javnost je postala sve zainteresiranija za učinke koje poduzeća imaju na dimenzije održivog razvoja te je poslovanje u okvirima održivosti postala svojevrsna konkurentska prednost onih poduzeća koja su takav način poslovanja odlučila uključiti u svoju strategiju. Stoga se poduzeća, posebice ona koja svojim poslovanjem iskorištavaju prirodne resurse, suočavaju s problemom kako u svoje poslovanje uključiti brigu o okolišu i društvu te istovremeno ostvarivati vlastiti razvoj? Pitanja što poduzeće želi, kamo poduzeće želi, kako postići željeno, s čim, s kim i u kojem razdoblju zbog razvoja svijesti o postojanju koevolucije poduzeća i njegovog okruženja prelaze u pitanja o uzajamnoj potrebi – što poduzeće želi u svojem okruženju i što ono želi od njega, kamo poduzeće želi i kamo želi njegovo okruženje, je li i kako, s čim i s kim, moguće postići željeno te u kojem razdoblju.[24] Za razvoj poduzeća i njegovog okruženja bitan je proces poslovnog upravljanja koji obuhvaća transformaciju informacija o sadašnjosti, prošlosti i budućnosti u akcije kojima se postižu ciljevi subordinirani misiji, viziji i poslovnom svjetonazoru poduzeća, a u skladu s promjenama u njegovu okruženju.[25] Rast vrijednosti poduzeća i održive konkurentske prednosti ostvaruju se procesom oblikovanja strategije koji uključuje korake postavljanja poslovnog svjetonazora, vizije i misije te razvojne situacije i izboru strategija kojima će se ostvariti zadani ciljevi.[26] Poslovni svjetonazor pokazuje smjer kojem se poduzeće želi kretati i razvijati te biti predstavljeno u okolini u kojoj će poslovati. Za poduzeća koja svoj razvoj i konkurentske prednosti žele graditi u okviru održivog razvoja, poslovni svjetonazor

[24] Fučkan, Đ., Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa. (str. 13) Zagreb: Hum naklada

[25] Ibid. str. 79

[26] Ibid. str. 82

mora zadovoljavati temeljna etička načela poslovanja i društvenog djelovanja i biti osmišljen na cjelovit način da obuhvaća i djeluje kroz sinergiju ekoloških, ekonomskih i socijalnih dimenzija, ciljeva i kriterija poslovanja.[27] U ranoj literaturi koja se bavila pitanjem strateškog menadžmenta i konkurentskim prednostima poduzeća najpoznatije teorije bile su teorija industrijske organizacije i resursna teorija (*RBV – The Resource Based View*). Prema teoriji industrijske organizacije primarna determinanta koja određuje profitabilnost poduzeća i način na koje ono generira svoje konkurentske prednosti je industrija u kojoj poduzeće posluje. Ova teorija bila je kritizirana zbog stavljanja naglaska na industriju i ne uzimanja u obzir čimbenika kao što su vlastite sposobnosti pojedinog poduzeća, pretpostavke da sva poduzeća u industriji posjeduju iste resurse te da su ti resursi sami po sebi pokretljivi. Kao odgovor na kritike javila se resursna teorija koja prema Barneyju (1986.) uzima u obzir resurse poduzeća i prema kojoj pojedino poduzeće može postići konkurentsku prednost u odnosu na ostala poduzeća u industriji identificirajući resurse koji su joj od strateške važnosti i efektivno ih upošljavajući. Prema Wernerfeltu ti resursi mogu biti opipljivi i neopipljivi, a uključuju: brand, tehnološko znanje unutar poduzeća, kvalificirano osoblje, trgovinske kontakte, postrojenja, učinkovite postupke i kapital. Prema Barneyju, resurs treba imati četiri karakteristike kako bi osiguravao održivu konkurentsku prednost poduzeća, a to su vrijednost, rijetkost, nemogućnost imitacije i supstitucije. I model industrijske organizacije i resursni pristup razvijeni su osamdesetih godina prošlog stoljeća te nisu uzimali u obzir ekološke i druge održive poslovne strategije kao na konkurentske prednosti poduzeća te je prema oba pristupa primarni cilj održive poslovne strategije bio maksimizirati povrate na uloženi kapital vlasnicima poduzeća.[28]

U posljednja dva desetljeća prirodni se resursi crpe brže nego ikad i najčešće je ta potrošnja nedjelotvorna pa uzimajući tu činjenicu u obzir, Vizjak prema Porteru ističe kako poduzeća koja su svjesna koncepta održivog razvoja i svoju poslovnu strategiju odluče uskladiti s njim stvaraju konkurentsku prednost spram onih koja ga ne prihvaćaju.[29] Tako je, nastavno na ranije naveden, resursni pristup generiranja konkurentskih prednosti poduzeća, Hart razvio pristup ostvarivanja konkurentskih prednosti temeljen na prirodnim resursima (*The Natural Resource Based View – NRBV*) potkrjepljujući ga argumentom da će poduzeća u budućnosti sve više biti

[27] Ibid str. 84

[28] Fowler, S. J., & Hope, C. (2007). Incorporating sustainable business practices into company strategy. Business strategy and the Environment, 16(1), 26-38.

[29] Vizjak, M. i Duvnjak, K. (2019). Sagledavanje održivog poduzeća kroz koncept primjene održivog razvoja. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 9 (2), 165-175. Preuzeto sa: https://hrcak.srce.hr/230585 [11. srpnja 2022.]

ovisna o ekosistemima. Prema njegovom pogledu, konkurentska prednost postaje funkcija sposobnosti poduzeća da se prilagođava promjenama u okruženju. Kako bi se strategija poslovanja poduzeća stavila u koncept održivog razvoja Hartov *NRBV* uključuje 3 međusobno povezane strategije:[30]

1. Prevencija onečišćenja - poduzeće treba raditi na inovacijama svojih procesa kako bi se smanjio otpad i onečišćenje prije nego što se ono dogodi za razliku od tradicionalnih mjera kontrole onečišćenja koja se bave emisijama i otpadom nakon što su već stvoreni,

2. Upravljanje proizvodom - korištenje procesa kao što je analiza životnog ciklusa za mjerenje utjecaja proizvoda na okoliš tijekom njegovog životnog vijeka, uvođenje procesa za smanjenje tog utjecaja i uključivanje vanjskih dionika u razvoj proizvoda i povezane procese, i

3. Održivi razvoj – razvoj novih tehnologija proizvodnje kojima će se minimizirati utjecaj na okoliš i uzimanje u obzir socijalnih učinaka koje poduzeće stvara svojim poslovanjem.

Sve tri strategije međusobno su povezane – poduzeće koje želi usvojiti strategiju upravljanja proizvodom i svoj proizvod diferencirati kao „zelen“ ili ekološki prihvatljiv, a nije usvojilo strategiju prevencije onečišćenja, odnosno i dalje proizvodi velike količine otpada i emisija štetnih tvari za okoliš svojim dionicima neće poslati poruku da posluje u okvirima održivosti. Također, obje strategije čine podlogu za uspješno usvajanje treće strategije, strategije održivog razvoja.[31]

[30] Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. The Academy of Management Review, 20(4), 998–1002.

[31] Ibid.

3. OBILJEŽJA MODNE INDUSTRIJE

Moda je način odijevanja svojstven određenom razdoblju, društvu, skupini ili pak smatran primjerenim određenom trenutku.[32] Od prvih pokrivala od životinjske kože do današnjih kolekcija visoke mode, moda je imala važnu ulogu u evoluciji čovječanstva, a industrija je dala veliki doprinos kulturnom i društvenom okolišu. To je industrija koja odgovara na inherentnu čežnju čovjeka za plemenskom pripadnošću, socioekonomskim potrebama, individualnim životnim stilovima i statusnoj stratifikaciji te zahtjevima za profesionalnom odjećom. Modna industrija je brza, složena i stalno se mijenja kao odgovor na potrebe potrošača.[33] U užem smislu, moda je aktivnost koja formira i oblikuje tekstilne materijale, dok u svom širem smislu ona objedinjuje kreativnost, tehnološku proizvodnju, dizajn i prodaju. Moda povezuje različite socio-ekonomske grupe i nacionalnosti, te ju, upravo u kontekstu održivog razvoja, obilježava kompleksna veza s ekonomijom, ekologijom i društvom.[34]

3.1. Povijesni razvoj modne industrije

Modna industrija proizvod je modernog doba koji uključuje dizajn, proizvodnju, distribuciju, marketing, maloprodaju, oglašavanje i promociju svih vrsta odjeće. Prvenstveno se razvijala u Europi i Americi, ali danas je to visoko globalizirana industrija, koja je često dizajnirana u jednoj zemlji, proizvedena u drugoj, a prodana u trećoj.[35] Snažan utjecaj mode na društvo seže još iz vremena starih Egipćana, Grka i Rimljana. Knego i Knežević, prema Okonokwu, ističu kako je moda iz tog vremena utjecala na društvo preko odjevnih predmeta, različitih modnih dodataka i kozmetike. U međuvremenu se utjecaj mode na društvo proširio u najrazličitija područja ljudskog življenja i djelovanja snažno utječući na: stil i način života, umjetnost, film, glazbu, sport, književnost itd.[36] O postojanju mode svjedoči već arhajska plastika iz 1800.g.pr.Kr. i grčke vaze iz 4.st.pr.Kr. Začeci modnog odijevanja, na koje se misli pod modnom industrijom i danas, proizvod su kasnog srednjeg vijeka do kojeg je došlo

[32] Enciklopedija.hr. Moda. [online] Dostupno na: https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=41446 [12. srpnja 2022.]

[33] Sterlacci, F. & Arbuckle, J., (2008), Historical Dictionary of the Fashion Industry, (str. 9) Lanham: The Scarecrow Press, Inc.

[34] Flethcher, K. & Grose, L., (2012), Fashion and sustainability: Design for change, (str.8) London: Laurence King Publishing Ltd.

[35] Major J.S., Steele V. (2019) Fashion industry [online]. Dostupno na: https://www.britannica.com/art/fashion-industry. [12. srpnja 2022.]

[36] Ujević, D., Knego, N., & Lazibat, T. (2013). Ekonomski i tehnološki aspekti modne industrije. (str. 123) Ekonomski fakultet.

jačanjem građanskog sloja, stvaranjem gradske kulture u 14. i 15. stoljeću te tada pojačanom trgovinom vune i tkanina.[37] Na nastavak povećanja potražnje za modernom odjećom tijekom 17. stoljeća povoljno je utjecalo i koloniziranje zemalja Novoga Svijeta od strane Francuske i Engleske koje su od njih uvozile pamuk te je proizvodnja tekstila i odjeće postala cjenovno pristupačnija. Međutim, do pravog zamaha u modnoj industriji dolazi tijekom 18. stoljeća kada su mnoga otkrića u područjima znanosti, arheologije i medicine otvorila put industrijskoj i komercijalnoj revoluciji. 1767. James Hargreaves izumio je stroj za predenje s osam vretena poznatiji pod imenom *spinning jenny,* 1768. prilagođen je i poboljšan originalni stroj za pletenje Williama Leeja te su stvoreni prvi pogonski strojevi za pletenje u Nottinghamu u Engleskoj, 1785. s izumom prvog parnog stroja došao je i prvi tkalački stroj na parni pogon Jamesa Wattsa, a 1793. Eli Whitney izumio je stroj za čišćenje pamuka koji automatizira preradu pamuka. Ovim izumima omogućeno je povećanje proizvodnje tekstila i ubrzan razvoj kako tekstilne, tako i njezine sastavnice, modne industrije. Zbog mnogobrojnih izuma, na kraju ovog stoljeća, Engleska je postala glavni predvodnik muške mode u cijeloj Europi dok je Francuska imala glavnu ulogu kada je bila riječ o ženskoj modi.[38] Kroz 19. stoljeće dolazi do rasta sve većeg broja tekstilnih tvornica uz dodatno usavršavanje tekstilnih mašina i uređaja koji doprinose volumenu proizvodnje i snižavanju cijena čineći proizvode dostupnijima većoj populaciji. 1850. Isaac Merritt Singer konstruirao je stroj koji je omogućio šivanje ravnih, okruglih i uglatih šavova, jednostavno rukovanje i neprekinuti šav. Istodobno je bio izumljen šivaći stroj s rotirajućim hvatalom, a 1851. patentiran je stroj s dvostrukim lančanim ubodom, te 1856. godine i stroj s jednostrukim lančanim ubodom. Iste je godine bio patentiran i uređaj za porubljivanje primjenjiv na različitim šivaćim strojevima, a stroj za izradbu rupica patentiran je 1882. godine. [39] Usporedno s pojavom izuma koji su omogućavali veću i bržu proizvodnju, pojavili su se i izumi koji su poboljšali masovnu komunikaciju kao što je izum radija 1901. godine, te prijevozna sredstva koja su pojeftinila putovanja i jeftinija proizvodnja masovne publikacije što je kataloškim i robnim kućama omogućilo da masovno proizvedenu robu ponude rastućem sektoru srednje klase potrošača. Maloprodajne trgovine su se umnožile što je odjeću učinilo pristupačnijom i jeftinijom nudeći širi izbor širem krugu potrošača. Do početka

[37] Enciklopedija.hr, Moda, https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=41446 [14. srpnja 2022.]

[38] Sterlacci, F. & Arbuckle, J., (2008), Historical Dictionary of the Fashion Industry, (str. 17-19) Lanham: The Scarecrow Press, Inc.

[39] Hrvatska enciklopedija (2008b) 1. izd. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Sv.10

Prvog svjetskog rata 1914. dizajneri i proizvođači u Sjedinjenim Američkim Državama počeli su proizvoditi funkcionalnu odjeću za žene koje su sada zamijenile muškarce radom u tvornicama. Tijekom Drugog svjetskog rata žene su nastavile s ponovnom uspostavom trendova kao što je bilo dobivanje prava glasa 1920. i još više su se počele uključivati u radnu snagu te su najčešće odrađivale vrlo radno-intenzivne poslove kao što je gradnja ratnih aviona zbog čega su trebale primjerenu odjeću kao što su hlače i kombinezoni. U Engleskoj, pod Britanskom naredbom o civilnoj odjeći iz 1941. zbog potrebe da se najviše resursa i sirovina zemlje usmjeri za ratne potrebe, vlada je strogo ograničila prodaju i korištenje modnih ukrasa. Uvedeni su zakoni koji su učinili nezakonitim da proizvođač ili dizajner koristi nepotrebne gumbe, šavove, džepove, nabore ili bilo kakve ukrase koji nisu funkcionalni za odjeću. To je bilo poznato kao Vladina komunalna shema tijekom ratnih godina. U godinama koje su uslijedile nakon rata modna industrija doživjela je novi preokret izazvan *baby boom-om,* povećanjem raznolikosti među populacijama i ležernijim načinom života. Formiranjem nove supkulture 1960-ih, dizajneri, usklađeni s filmskom i glazbenom industrijom, inspiraciju za modne trendove počeli su tražiti na ulicama. Tijekom ovog doba također je počeo slabjeti i utjecaj europske *modne diktature.*[40] Razlog tome bila je i razmjerno velika uloga koju ljudski rad ima u proizvodnji tekstila i odjeće pa se ona počela više prebacivati u zemlje u razvoju kao što su Kina, Indija, Turska, Srednja i Južna Amerika, a razvijene zemlje uglavnom su se orijentirale na proizvodnju ekskluzivnih i vrjednijih tekstila, kao i onih načinjenih od novih materijala i vlakana vrhunskih svojstava. [41]

Tijekom većeg dijela razdoblja nakon Drugog svjetskog rata, trgovina tekstilom i odjećom bila je strogo regulirana od strane zemalja uvoznica, koje su nametale kvote i carine. Ove protekcionističke mjere, koje su bile namijenjene, u konačnici bezuspješno, sprječavanju premještanja proizvodnje tekstila i odjeće iz zemalja s visokim u zemlje s niskim plaćama, postupno su napuštane počevši od 1980-ih. Zamijenjeni su pristupom slobodne trgovine, pod regulatornim okriljem Svjetske trgovinske organizacije i drugih međunarodnih regulatornih tijela, koji je prepoznao konkurentsku prednost zemalja s niskim plaćama, ali i prednost pruženu potrošačima u bogatim zemljama kroz dostupnost visokokvalitetnih proizvoda.[42] Jedan od

[40] Sterlacci, F. & Arbuckle, J., (2008), Historical Dictionary of the Fashion Industry, (str. 42-46) Lanham: The Scarecrow Press, Inc.

[41] Hrvatska enciklopedija (2008b) 1. izd. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Sv.10

[42] Major J.S., Steele V. (2019) Fashion industry [online]. Dostupno na: https://www.britannica.com/art/fashionindustry. [12. srpnja 2022.]

važnijih događaja u tom pogledu bilo je dovršavanje procesa liberalizacije svjetske tekstilne/odjevne trgovine 2005. godine. Proces je započeo 1995. godine potpisivanjem Sporazuma o tekstilu i odjeći WTO-a te je donio novi svjetski poredak u trgovini tekstilom/odjećom jer zemlje poput Kine, Indije ili Indonezije više nisu imale kvantitativna ograničenja prilikom izvoza u EU ili SAD. [43]

Današnja masovna modna industrija obilježena je internetskom prodajom i oglašavanjem. Do početka 21. stoljeća internet je postao sve važnije maloprodajno mjesto za proizvode modne industrije stvarajući nove izazove (npr. nemogućnost kupaca da isprobaju odjeću prije kupnje, potreba za objektima dizajniranim za povrate i zamjene odjeće) i otvarajući nove mogućnosti za trgovce (npr. mogućnost pružanja kupcima mogućnosti kupovine 24 sata dnevno, omogućavajući pristup ruralnim kupcima). [44]

3.2. Opće značajke globalne modne industrije

Moda je jedna od najvažnijih svjetskih industrija koja pokreće značajan dio globalnog gospodarstva. To je jedna od ključnih industrija koje stvaraju vrijednost za svjetsko gospodarstvo. Kada bi se rangirala uz BDP pojedinačnih zemalja, globalna modna industrija predstavljala bi sedmo najveće gospodarstvo na svijetu.[45] Prije pojave globalne pandemije izazvane pojavom virusa Covid-19, prema izvještajima Euromonitora i McKinsey-a, globalni prihod modne industrije iznosio je između 1.7 i 2.5 bilijuna američkih dolara, a pojavom pandemije u 2020. godini dolazi do pada prihoda od 18%, odnosno prihod je pao na 1.45 bilijuna dolara. U 2021., slabljenjem mjera protiv širenja pandemije virusa Covid-19, globalni prihod modne industrije vratio se na pretpandemijsku razinu od 1.7 bilijuna američkih dolara. Očekuje se da će svjetsko tržište maloprodaje odjeće rasti po stopi od 7,5% u razdoblju između 2021. i 2022. godine, odnosno da će prihod iznositi 1,84 bilijuna dolara u 2022. i rast od 6,1% u razdoblju između 2022. i 2023., odnosno da će prihod iznositi 1,95 bilijuna dolara u 2023.[46]

[43] Stengg, W., (2001) The textile and clothing industry in the EU – a survey. (str. 1) Bruxelles: European Comission

[44] Major J.S., Steele V. (2019) Fashion industry [online]. Dostupno na: https://www.britannica.com/art/fashion-industry. [12. srpnja 2022.]

[45] Karl, C. (2017). The State of Fashion 2017. McKinsey Global Institute.

46 Global fashion industry statistics - International apparel [online]. Dostupno na: https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics [12. kolovoza 2022.]

Slika 1. Veličina svjetskog tržišta modne industrije

Veličina svjetskog tržišta odjeće i obuće				
* maloprodajna vrijednost u milijunima USD				
2019	**2020**	**2021**	**procjena 2022**	**procjena 2023**
1.773.406,9	1.453.277,5	1.716.952,2	1.846.222,0	1.959.592,1
*godišnji rast				
	2019-2020	**2020-2021**	**procjena 2021-2022**	**procjena 2022-2023**
	-18,10%	18,10%	7,50%	6,10%

Izvor: izrada autora prema Fashion United

Modna industrija ističe se kao kapitalno i radno intenzivna industrija te je proizvodnja odjevnih predmeta najviše koncentrirana u Azijskim zemljama, posebice zemljama Južne Azije kao što su Kina, Indija, Bangladeš i Šri Lanka te zemljama Jugoistočne Azije poput Kambodže, Vijetnama i Tajlanda. Te su zemlje ujedno i najveći izvoznici kada se govori o izvozu gotovih odjevnih proizvoda, a kao najveći uvoznici ističu se Europa i Sjedinjene Američke Države. Kako je Svjetska trgovinska organizacija (WTO) između 1995. i 2005. postupno ukidala Sporazum o više vlakana (MFA), uklanjajući kvote i povlaštene carine ponuđene zemljama koje izvoze u SAD i EU, zemlje u razvoju s nisko plaćenom radnom snagom postale konkurentnije u proizvodnom segmentu industrije, dok su dizajn, marketing, distribuciju i prodaju proizvoda i dalje uglavnom obavljali veliki, moćni trgovci u uvoznim regijama.[47] Tako je u 2020. godini najveći izvoznik proizvoda modne industrije bila Kina s izvoznom vrijednošću ovih proizvoda od 142 milijarde dolara, nakon čega ju slijedi Europska unija sa 125 milijardi

[47] The Global Industry of Apparel. [online] Dostupno na: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/1-the-global-industry-of-apparel-unfinished/ [Pristupljeno: 12. kolovoza 2022.]

dolara, Vijetnam čija je vrijednost izvoza proizvoda ove industrije iznosila 29 milijardi dolara te Bangladeš, Turska i Indija kako je prikazano na slici br. 2.[48]

Slika 2. 10 najvećih izvoznika proizvoda modne industrije u 2020. u milijardama dolara

	Value
	2020
Exporters	
China (1)	142
European Union	125
Extra-EU Exports	38
Viet Nam (2)	29
Bangladesh (2)	28
Turkey	15
India	13
Malaysia	10
United Kingdom	8
Hong Kong, China	8
Domestic exports	0
Re-exports	8
Indonesia	8

Izvor: WTO (2021.)

Najveći uvoznici proizvoda modne industrije u 2020. godini bili su Europska Unija sa uvozom od 168 milijardi američkih dolara, zatim SAD sa uvozom od 86 milijardi dolara te Japan, Ujedinjeno Kraljevstvo i Kanada kako je prikazano na slici br. 3.

[48] World Trade Organization.(2021.) *World Trade Statistical Review 2021 Report.* World Trade Organization

Slika 3. 10 najvećih uvoznika proizvoda modne industrije u 2020. u milijardama dolara

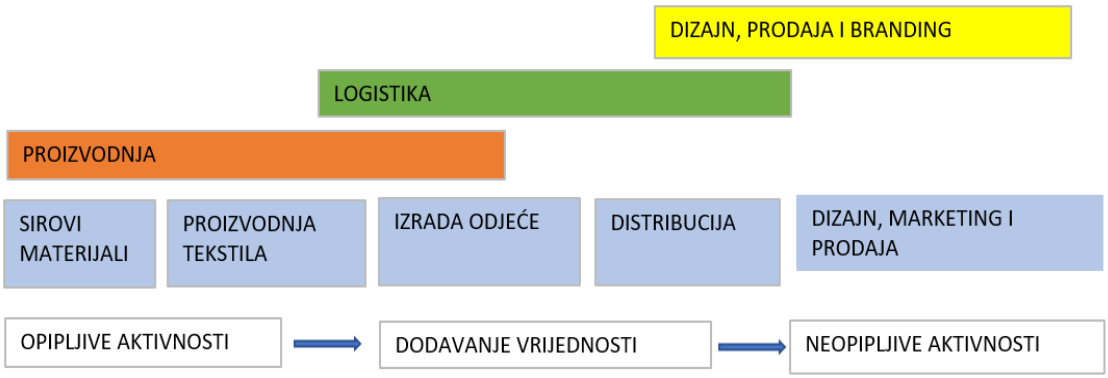
Importers	
European Union	168
Extra-EU Imports	86
United States of America	82
Japan	26
United Kingdom	26
Canada (3)	10
Korea, Republic of	10
China (1)	9
Switzerland	8
Hong Kong, China	8
Retained imports (2)	1
Russian Federation (3)	8

Izvor: WTO (2021.)

Već iz statističkih podataka o najvećim uvoznicima i izvoznicima vidljivo je na koji je način globalni lanac vrijednosti modne industrije podijeljen između zemalja u razvoju i razvijenih zemalja. Lanac vrijednosti prikaz je aktivnosti dobavljača, posrednika i kupaca kojima se stvara vrijednost finalnog proizvoda industrije. [49] Slika 4 prikazuje aktivnosti u globalnom lancu vrijednosti modne industrije – od proizvodnje, logistike, dizajna, prodaje i *brandinga.* Na slici 5 prikazane su najveće uvozne i izvozne regije modne industrije – uvozne regije pravokutnicima, a izvozne elipsama.

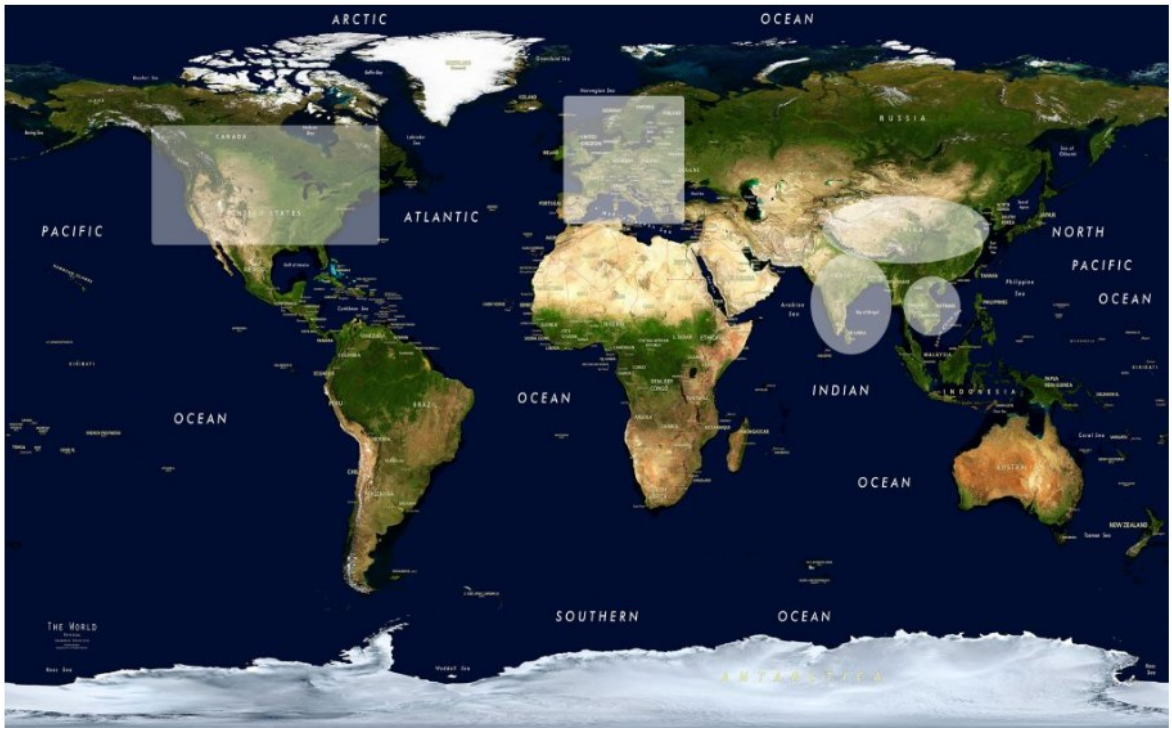
[49] Porter, M. E. (1998) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York

Slika 4. Globalni lanac vrijednosti modne industrije



Izvor: izrada autora prema https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/2-global-value-chain/

Slika 5. Uvozne i izvozne regije modne industrije



Izvor: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/3-international-trade-patterns-shifting-geography-of-apparel-unfinished/

Globalni lanac vrijednosti modne industrije započinje s velikim trgovcima i *brandovima* u razvijenim zemljama koje ujedno čine i uvozni segment modne industrije. Kao što je već spomenuto radi se o zemljama Europske Unije i Sjedinjenim Američkim Državama, a kao

najznačajniji trgovci prema veličini prihoda ističu se Inditex čiji su prihodi u 2021. iznosili 27.72 milijardi eura[50], H&M čiji su prihodi u 2021. iznosili 22.043 milijuna dolara[51], Nike čiji su prihodi u 2021. iznosili 44.538 milijuna dolara[52], Louis Vuitton čiji su prihodi u 2021. iznosili 64.215 milijuna eura[53] i Amazon čiji su prihodi u 2021. iznosili 33.364 milijuna dolara[54].[55] U tom uvoznom segmentu modne industrije, prisutne su *neopipljive aktivnosti* – dizajn, prodaja i *brandiranje* proizvoda – globalnog lanca vrijednosti, odnosno one aktivnosti koje zahtijevaju obrazovaniju, konkurentniju i više plaćenu radnu snagu te dodaju najveću vrijednost proizvodima. Proizvodne aktivnosti globalnog lanca vrijednosti koje zahtijevaju proizvodnju tekstila, šivanje i izradu odjeće odvijaju se u prethodno navedenim zemljama u razvoju Južne i Jugoistočne Azije koje ujedno čine i najveće izvoznike ove industrije. Primarni razlog ovakve podijele aktivnosti je što je u zemljama u razvoju koncentrirana manje obrazovana i slabije plaćena radna snaga koju *brandovi* iz razvijenih zemalja upošljavaju za one aktivnosti koje proizvodima dodaju manju vrijednost.[56] Na slici 6 prikazana je podjela aktivnosti globalnog lanca modne industrije između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju.

[50] Statista.com [online] Dostupno na: https://www.statista.com/statistics/268817/sales-of-the-inditex-group-worldwide/ [14. kolovoza 2022.]

[51] Statista.com [online] Dostupno na: https://www.statista.com/statistics/252190/gross-sales-of-the-h-und-m-group-worldwide/ [14. kolovoza 2022.]

[52]Statstick.com [online] Dostupno na: https://statstic.com/net-revenue-of-nike/ [14. kolovoza 2022.]

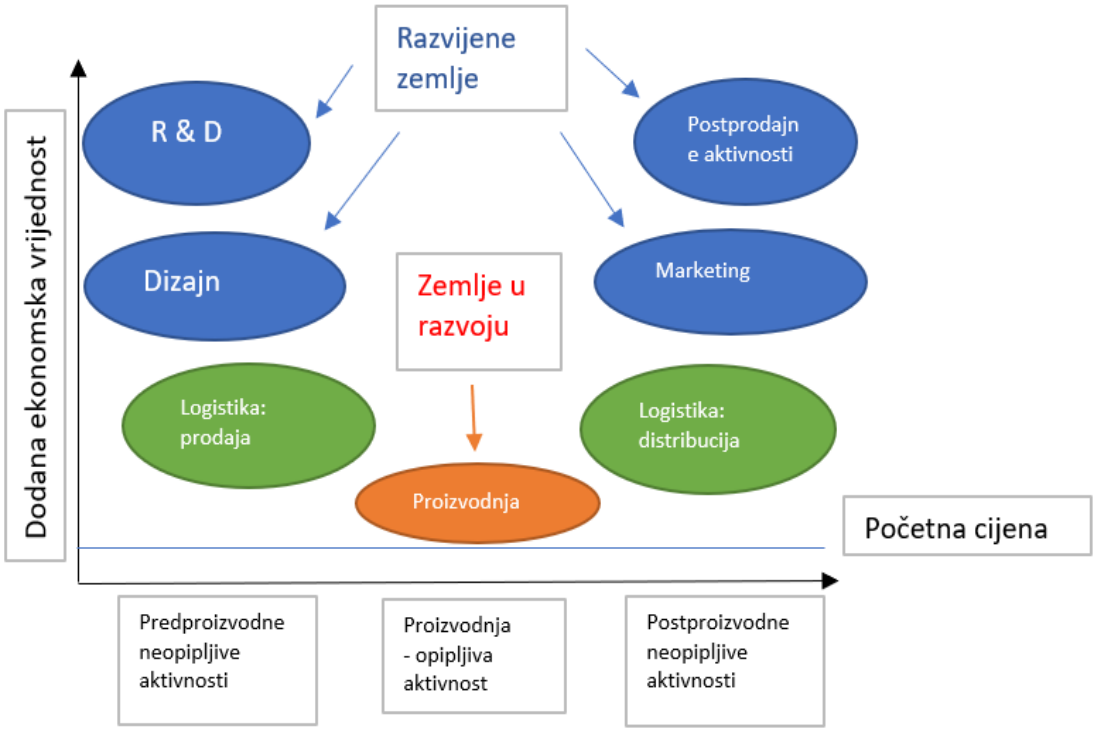
[53] Statista.com Dostupno na: https://www.statista.com/statistics/245852/total-revenue-of-the-lvmh-group-worldwide/ [14. kolovoza 2022.]

[54] Statista.com [online] Dostupno na: https://www.statista.com/statistics/266288/annual-et-income-of-amazoncom/ [14. kolovoza 2022.]

[55] Profiles: Lead Firms (2017.) [online] Dostupno na: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/profiles-of-key-players/ [14. kolovoza 2022.]

56 Global Value Chain [online]. Dostupno na: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/2-global-value-chain/ [14. kolovoza 2022.]

Slika 6. Podjela aktivnosti između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju



Izvor: izrada autora prema https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/2-global-value-chain/

Nakon završetka proizvodnog procesa, ili sami trgovci robne marke ili posrednički inozemni uredi za kupnju prelaze na fazu distribucije, vraćajući ih trgovcima koji su inicijalno dizajnirali odjeću i povjerili proizvodnju vanjskim proizvođačima. Ti trgovci zatim koriste svoj pristup kanalima distribucije, nazivu robne marke i marketinškim agencijama kako bi prodali proizvode krajnjem kupcu.[57]

Iako zbog jeftinije radne snage zemlje u razvoju imaju značajne konkurentske prednosti pred razvijenim zemljama kada su u pitanju radno intenzivne proizvodne aktivnostima globalnog lanca vrijednosti modne industrije, još uvijek postoji dio izvoza odjeće iz zemalja Europske unije (EU) kao što su Francuska, Njemačka i Italija. To se postiže izvozom modne odjeće visoke vrijednosti i kvalitete po kojoj su te europske zemlje poznate, na primjer - Versace, Prada i Armani sa sjedištem u Italiji; Coco Chanel, Hermes i Louis Vuitton sa sjedištem u Francuskoj,

[57] Global Value Chain [online]. Dostupno na: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/2-global-value-chain/ [14. kolovoza 2022.]

te Adidas, PUMA i Hugo Boss sa sjedištem u Njemačkoj, što im omogućuje da prodaju svoje proizvode po visokoj cijeni. Velik dio tog izvoza uvozi se iz zemalja s nižim troškovima rada, a zatim se ponovno izvozi po visokoj cijeni, što odjeći daje visoku dodanu vrijednost.[58]

3.3. Poslovni model *brze mode*

Današnja modna industrija najviše se temelji na poslovnom modelu *brze mode.* Brza moda maloprodajna je strategija u kojoj trgovci usvajaju marketinške pristupe kako bi odgovorili najnovijim modnim trendovima čestim ažuriranjem proizvoda s kratkim ciklusima obnavljanja i brzim okretajem zaliha. Uz kratke cikluse obnavljanja, karakteristike trgovaca *brze mode* su ograničene količine zaliha proizvoda po stilu i namjerno manipuliranje robom u maloprodaji. Oni također usvajaju kraće, fleksibilnije lance opskrbe kao što su *quick response*, *just-in-time*, i agilni opskrbni lanci.[59] Izraz *brza moda* koristi se za opisivanje jeftine, ali elegantne odjeće koja se brzo kreće s modnih pista u maloprodajne dućane kako bi zadovoljila trendove. *Brza moda* postala je uobičajena zbog jeftinijih, bržih metoda proizvodnje i dostave, povećanja apetita potrošača za modernim stilovima i povećanja kupovne moći potrošača, osobito među mladima, kako bi se udovoljilo trenutnim željama. Zbog navedenog, *brza moda* dovodi u pitanje ustaljenu tradiciju da se nove kolekcije i linije odjeće uvode sezonski stoga nije neuobičajeno da trgovci *brze mode* uvode nove proizvode više puta tjedno kako bi ostali u trendu.[60] Ovaj koncept prije svega se odnosi na ubrzani proizvodni ciklus i smanjeni životni vijek modnih predmeta. Kao takav utječe na temelje modne djelatnosti pa između ostalog, briše granice između pojedinih sezona te se dovodi u pitanje i predstavljanje pojedinih linija na za to predviđenim tradicionalnim modnim događanjima. Jedan od ključnih aspekata koji je utjecao na razvoj koncepta *brze mode* jest globalizacija i inovacije u menadžmentu lanca dobave među suparnicima na modnom tržištu. Iz perspektive prodavača ovakav pristup modi potiče kupce da često posjećuju prodajna mjesta i kupuju s većom frekvencijom.[61]

---

[58] Key Industry Players in Manufacturing [online]. Dostupno na: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/2-1-manufacturers-of-apparel/ [14. kolovoza 2022.]

[59] Gupta S.(2018.) Evaluating fast fashion: Fast Fashion Consumer Behaviour. [online]. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/330769666_Evaluating_fast_fashion_Fast_Fashion_and_Consumer_Behaviour [14. srpnja 2022.]

[60] Hayes A.(2020.) Fast Fashion [online]. Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp [14.srpnja 2022.]

[61] Omazić, M. A., Grilec, A., & Šabarić, I. (2017). Razvoj koncepta održivog razvoja u modnoj industriji–pregled literature. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 15(2), 165-177.

Do 1980-ih tipičan životni ciklus modne marke sastojao se od četiri faze: upoznavanja i prihvaćanja proizvoda od strane modnih predvodnika, rasta i povećanog prihvaćanja od strane kupaca, masovne usklađenosti te propadanja i zastarjelosti. Proizvođači su potražnju morali predviđati mnogo ranije od puštanja proizvoda u prodaju za što su se oslanjali na projekcije budućih trendova potražnje umjesto korištenja trenutnih informacija kako bi zadovoljili želje kupaca.[62] 1990-ih dolazi do pojave novih trendova u modnoj industriji koji su prethodili razvoju koncepta *brze mode*: maloprodajne trgovine počele su proširivati svoje asortimane odjeće i brže odgovarati na potrebe tržišta. Kako bi osigurali varijacije u asortimanu proizvoda, modni trgovci počinju uvoditi više faza u postojeće četiri sezone. Tako su sezonske kolekcije, počele dobivati nove, dodatne kolekcije što je rezultiralo velikim pritiskom na dobavljače da isporuče manje količine robe u što kraćem vremenu.[63] Društveno-kulturološki čimbenici također su stvorili brži tempo življenja mijenjajući potrebe i želje potrošača jer su žene revidirale svoju garderobu češće nego u prošlosti. Popularna kultura također je odigrala važnu ulogu u oblikovanju modnih trendova i usponu *brze mode*. Na modnu industriju utjecalo je kulturno izražavanje na ulici, u klubovima i u drugim popularnim društvenim okruženjima. Ovi društveno-kulturni fenomeni doveli su do uspona *brze mode* gdje su neki trgovci visokom modom skratili svoje rokove isporuke kako bi zadovoljili tržišnu potražnju te isporučili pravi proizvod na pravom mjestu u pravo vrijeme.[64]

Razvoj poslovnog modela *brze mode* omogućile su inovacije u upravljanju lancima opskrbe među modnim trgovcima. Njihov cilj bio je brzo proizvesti troškovno učinkovite odjevne predmete kao odgovor na, ili brzo predviđanje, brze promijene u zahtjevima potrošača pod pretpostavkom da potrošači žele visoku modu po niskoj cijeni. [65] Kako bi to uspjeli, modni trgovci usvojili su *quick response* koncept poslovanja. Prema Christopher i et al. (2004.), evolucija upravljanja opskrbnim lancem i agilni opskrbni lanci čine temelj koncepta "*brzog odgovora*". *Quick response* je koncept koji je postao sinonim za lance opskrbe tekstila i odjeće. Razvili su ga Kurt Salmon Associates u SAD-u, proučavajući američku industriju odjeće u

[62] Gupta S.(2018.) Evaluating fast fashion: Fast Fashion Consumer Behaviour. [online]. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/330769666_Evaluating_fast_fashion_Fast_Fashion_and_Consumer_Behaviour [14. srp 22.]

[63]Ibid.

[64] Ibid.

[65] Hayes A.(2020.) Fast Fashion [online]. Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp [14.srpnja 2022.]

studiji 1986. godine, kada su otkrili da prosjeku treba 66 tjedana kako bi proizvodi odjeće stigli iz proizvodnje u trgovinu, unatoč ukupnom vremenu proizvodnje od samo 11 tjedana. Najveće kašnjenju u opskrbnom lancu bilo je uvjetovano kašnjenjem zaliha, iako je tkanina također poznata kao ključni čimbenik u uzrokovanom kašnjenju. Primarni cilj *quick response* koncepta je smanjenje svih vremenskih raspona koji se događaju u cijelom opskrbnom lancu. Forza i Vinelli (2000.) usredotočili su se na metode, tehnike i pristupe koji se mogu usvojiti kroz cijeli lanac kako bi kako bi se dobio skup koherentnih poboljšanja za postizanje *brzog odgovora*. Temeljne faze poboljšanja su: smanjenje vremena isporuke u dobavi tkanine, smanjenje vremena proizvodnje odjevnog predmeta i inovativni odnosi s distributerima.[66] Usvajanje ovih poboljšanja omogućilo je predstavnicima *brze mode* da proizvedu oko 52 „mikro-sezone" godišnje ili jednu novu „kolekciju" odjeće tjedno za razliku od tradicionalnih predstavnika modne industrije djeluju sezonski, odnosno uvode svoje kolekcije za nadolazeće proljeće/ljeto ili jesen/zimu. Kao najpoznatiji predstavnici koji posluju po modelu brze mode ističu se Zara i H&M, a slijede ih UNIQLO, GAP, Forever 21, Topshop, Esprit, Primark Fashion Nova i New Look.[67]

Inditex grupa, poznatija po jednom od svojih brendova, Zari, ujedno je i predvodnik kada se govori o *brzoj modi.* Njihov model poslovanja promijenio je modnu industriju, jer odstupa od tradicionalnih normi modnih sezona vođenih dizajnerima i umjesto toga koristi dizajnere koji svoje kreacije prilagođavaju zahtjevima kupaca prateći nadolazeće trendove. Inditex svoj poslovni model opisuje kao kreativan i kvalitetan dizajn koji vrlo brzo odgovara na zahtjeve tržišta uz razumne cijene. Inditex je odustao od tradicionalnog modela modne industrije sa sezonskim linijama odjeće koja je proizvedena od strane kooperanata nekoliko mjeseci ranije i koja se plasira na tržište velikim oglašavanjem te se usmjerio na vertikalno integrirajući dizajn, pravovremenu proizvodnju, distribuciju i maloprodaju kako bi bila ostvarena brža komunikacija između kupaca i dizajnera.[68] Uspjeh njihovog brzog prometa leži u vlasništvu nad relativno kratkim opskrbnim lancem. Više od polovice tvornica nalazi se u blizini sjedišta tvrtke u A Coruñi u Španjolskoj—uključujući zemlje poput Portugala, Turske i Maroka. Druga

[66] Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain [online]Dostupno na: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814051623 [14. srpnja 2022.] str. 1014

[67] Hayes A.(2020.) Fast Fashion [online]. Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp [14.srpnja 2022.]

[68] Crofton S., Dopico L.G. Zara -Inditex and the growth of fast fashion, [online]. Dostupno na: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XNvLIJs1qw8J:https://www.ebhsoc.org/journal/index.php/ebhs/article/download/181/164+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr [14. srpnja 2022.]

strategija koja se pokazala uspješnom u njihovom poslovanju je brzo opskrbljivanje svojih trgovina sa što većom količinom robe, nudeći potrošaču neusporedivu količinu izbora. Tako je Zara u 2021. godini ostvarila neto zarade od 19.6 bilijuna eura s 1947 dućana u svijetu.[69]

3.4. Poslovni model *spore mode*

Kao alternativa prevladavajućem modelu *brze mode* , *spora moda* pojavila se kao način povećanja održivosti u modnoj industriji. Kate Fletcher 2007. utemeljila je pokret *spore mode* crpeći inspiraciju iz *slow food* pokreta koji naglašava odgovornost u proizvodnji i konzumaciji hrane. *Spori modni pokret* čine poduzeća koja promiču održivost kroz etičniju nabavu i tehnike proizvodnje kao i korištenje organskih, recikliranih ili trajnijih materijala u proizvodnji. Osim toga, ljudski rad uključen u proizvodnju *održive* odjeće dobiva veće plaće i zaštitu od svojih kolega u opskrbnom lancu *brze mode.* Gotova odjeća često košta više od one koju nude poduzeća *brze mode*, ali je duljeg trajanja i uključuje više bezvremenskih stilova koji ne izlaze iz mode.[70] Fletcher naglašava kako se *spora moda* ne odnosi na vrijeme kako njezino ime nalaže, već na filozofiju svjesnosti koja uzima u obzir potrebe svojih *stakeholder-a*[71] te učinka koji modna proizvodnja ima na radnike, potrošače i ekosistem. *Spora moda* nije samo usvajanje klasike ili doslovno usporavanje procesa proizvodnje, već je sredstvo uključivanja društvene odgovornosti, održivosti, transparentnosti i drugih ključnih koncepata za poboljšanje poslovne prakse uz održavanje profitabilnosti.[72]

Prema Clarku, *spori* pristup modi nudi održivije i etičnije načine kako biti moderno odjeven, a koji se odnose na dizajn, proizvodnju, konzumaciju i korištenje. Identificira tri komponente *spore mode* koji uključuju stavljanje vrijednosti na lokalne resurse i lokalna gospodarstva, transparentnost proizvodnog sustava i kreiranje proizvoda duljeg životnog vijeka.[73]

Spora moda naglašava kvalitetu te od proizvođača i kupaca traži povećanu svijest i potrebu za usporavanjem proizvodnje i potrošnje. Proizvođače potiče na ekološku i socijalnu

69 Hayes A.(2020.) Fast Fashion [online]. Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp [14.srpnja 2022.]

70 Brewer, M. K., (2019), Slow Fashion in a Fast Fashion World: Promoting Sustainability and Responsibility, Laws 2019, 8(4), 24.

71 Stakeholderima se smatraju dizajneri, kupci, trgovci i potrošači odnosno svi oni koji su uključeni u pokret *spore mode.*

72 Pookulangara, S. & Shepard, A., (2013), Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions - An exploratory study, Journal of Retailing and Consumer Services, 20, 200-206.

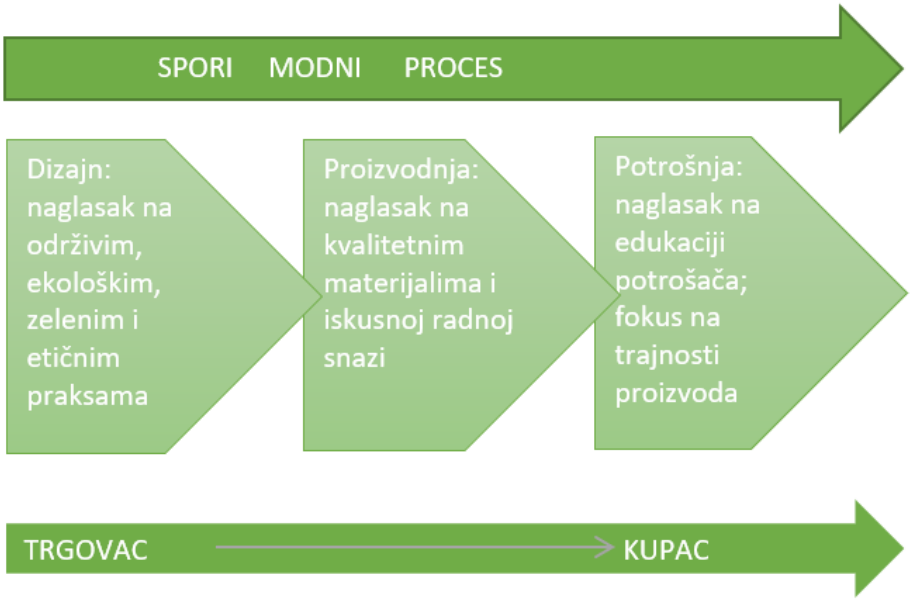
73 Ibid.

odgovornost pri proizvodnji, a kupce na smanjenje količine te povećanje kvalitete proizvoda koje kupuju.[74] Od poduzeća se također traži da u svoju poslovnu praksu uvedu održive, etične, ekološke, zelene, društveno odgovorne i slične strategije poslovanja. Pod održivim strategijama najčešće se misli na one koje uzimaju u obzir učinak na okoliš dok etične prakse podrazumijevaju da se dizajnom, proizvodnjom, trgovinom i potrošnjom pokuša ostvariti pozitivan učinak na ljude, kulturu i okoliš zajedno. Pojam društvene odgovornosti poznat je još od polovice 20. stoljeća, a odnosi se na filozofiju koja traži ravnotežu između etičnosti i profitabilnosti. Tako postaje jasnije kako *spora moda* nije samo još jedan naziv za etičnu modu ili antiteza *brzoj modi*, već se radi o procesu koji od cjelokupne tekstilne i odjevne industrije traži savjesne odluke u svim fazama proizvodnje i potrošnje te od poduzeća i kupaca zajedno. *Spori modni proces* time predstavlja izazov za modna poduzeća da uključe održive, ekološke i etične prakse u svoj dizajn, odabir proizvodnih metoda kojima će naglasiti kvalitetu, majstorstvo i iskusnu radnu snagu, te educirati potrošače kako bi mogli igrati aktivnu ulogu u samom procesu svojim odabirom odjeće.[75] Na slici 7 prikazan je *spori modni proces.*

[74] Jung S. (2016.) Sustainable Development of Slow Fashion Businesses: Customer Value Approach . [online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/303871613_Sustainable_Development_of_Slow_Fashion_Businesses_Customer_Value_Approach [18. srp. 22.]

[75] Pookulangara, S. & Shepard, A., (2013), Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions - An exploratory study, Journal of Retailing and Consumer Services, 20, 200-206.

Slika 7. Spori modni proces



Izvor: izrada autora prema Pookulangara, S. & Shepard, A., (2013)

Poslovni model *spore mode* podrazumijeva *sporu proizvodnju* kako bi se sirovi materijali korišteni u proizvodnji mogli obnavljati prirodnim putem te proizvodnju u malim serijama kako bi se smanjila upotreba resursa i otpada. *Spora moda* nastoji produljiti životni ciklus odjevnog predmeta od kupnje pa do odbacivanja istog tako da potiče kupce da kupuju manje proizvoda, ali veće i trajnije kvalitete. Uzimajući u obzir navedeno, Jung i Jin, ističu 5 atributa koji opisuju vrijednost proizvoda *spore mode* za kupce:[76]

1) Kapital – odnosi se na poštenu trgovinu, kompenzacije i radno okruženje. *Spora proizvodnja* podrazumijeva regularno radno vrijeme, poštene plaće i uvjete rada.
2) Autentičnost – za razliku od odjeće proizvedene u masovnim količinama i putem strojeva kako bi svaki komad bio identičan, odjevni predmeti *spore mode* proizvedeni su manualnim tehnikama proizvodnje i u manjim količinama što im daje jedinstvenost.

[76] Jung S. (2016.) Sustainable Development of Slow Fashion Businesses: Customer Value Approach. [online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/303871613_Sustainable_Development_of_Slow_Fashion_Businesses_Customer_Value_Approach [18. srp. 22.]

3) Funkcionalnost – proizvodi *spore mode* klasičnog su dizajna što im omogućuje da se nose više od jedne sezone kako bi se njihova korisnost maksimizirala. Budući da su izrađeni od kvalitetnijih materijala traju dulje te se mogu nositi češće i na razne načine.
4) Lokalizam – proizvodi se proizvode lokalno, odnosno u blizini mjesta prodaje, što se odnosi na lokalne resurse i tvornice.
5) Ekskluzivnost – proizvodi *spore mode* proizvedeni su u malim količinama i budući da su najčešće proizvedeni manualnim radom proizvodi unutar iste serije nisu identični.

Kada je riječ o poslovnom modelu *spore mode*, kao jedan od predstavnika tog modela ističe se poduzeće Patagonia, o kojem će biti riječ u predzadnjem poglavlju ovog rada.

4. ANALIZA ODRŽIVOSTI MODNE INDUSTRIJE

Modna industrija poznata je kao jedan od najvećih zagađivača planete. Tako su nedavno modni potrošači i modna industrija shvatili da je obrazac trošenja ograničenih resursa problematičan, pa je modna etika došla u fokus. Glavna zabrinutost u vezi s negativnim utjecajem modne industrije odnosi se na štetu okolišu i nepoštene uvjete u kojima ljudi rade tijekom procesa proizvodnje. Kada se uzmu u obzir okolišni uvjeti, najznačajniji su oni koji se tiču potrošnje velikih količina vode i energije, zagađenja vode i visok ugljični otisak. Kada se pak uzmu u obzir socijalni učinci, najveći problem odnosi se na proizvodnju odjeće u zemljama u razvoju gdje radnici rade u nesigurnim i nepoštenim uvjetima. Stoga se kao odgovor na te probleme u modnoj industriji javlja održiv model cirkularne ekonomije.

4.1. Ekonomska dimenzija modne industrije

Fletcher prema Khanu navodi kako se ekonomska održivost odnosi na sposobnost sistema proizvodnje da zadovolji sadašnju potražnju bez ugrožavanja buduće. Prema Harrisu, na sistemskoj razini, to znači da ekonomski održiv sustav treba biti sposoban kontinuirano proizvoditi dobra i usluge pritom izbjegavajući ekstremne sektorske neravnoteže koje ugrožavaju agrikulturalnu i industrijsku proizvodnju.[77] Pojavom poslovnog modela *brze mode*, potražnja za proizvodima modne industrije u konstantnom je porastu, a zajedno s njome poduzeća ove industrije kontinuirano proizvode sve veće količine proizvoda po sve nižim cijenama. Globalna proizvodnja tekstila povećala se s 5.9 kilograma po stanovniku na 13 kilograma po stanovniku u razdoblju od 1975. do 2018.[78] Zahvaljujući padu troškova, racionaliziranom poslovanju i rastu potrošačke potrošnje, proizvodnja odjeće udvostručila se od 2000. do 2014., a broj kupljenih odjevnih predmeta po glavi stanovnika između 2000. i 2014. porastao je za oko 60%.[79] Globalna potrošnja odjeće porasla je za otprilike 62 milijuna tona odjevnih predmeta godišnje te se procjenjuje da će do 2030. doseći 102 milijuna tona.[80] Ovakve

77 Muthu, S. S. (Ed.). (2017). Sustainability in the Textile Industry. (str. 4) Singapore: Springer

78 Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment, 1(4), 189-200.

79 Remy. N., Speelman. E. & Swartz,S. (2016.) Style that's sustainable: a new fast-fashion formula. (online) McKinsey & Company Dostupno na : https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula [15. kolovoz a 2022.]

80 Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment, 1(4), 189-200.

brojke ponajviše su odraz poslovanja po principu modela *brze mode* i još uvijek velikim dijelom zastupljenog linearnog sistema proizvodnje i potrošnje. Linearni ekonomski sistem proizvodnje i potrošnje prisutan je još od industrijske revolucije, a zasniva se na ekstrakciji sirovih materijala koji su zatim obrađeni u finalne proizvode koji se prodaju na tržištu. Nakon korištenja kupci ih se ili rješavaju odlaganjem ili ih ponovno upotrebljavaju. Ovakvim linearnim procesom, kojim vlada potrošnja, dovedena je do svog krajnjeg izražaja proizvodnja dobara koja traju sve kraće kroz planirano zastarijevanje[81], što, zauzvrat stvara fiktivne potrebe potrošača.[82] Kada se uzme u obzir modna industrija i poslovni model *brze mode,* može se doći do podataka kako prosječan američki potrošač kupuje novi komad odjeće svakih 5.5 dana, a u Europi je u razdoblju između 1996. i 2012. zabilježen porast kupovine odjeće od 40%. U Italiji prosječan potrošač kupi 14.5 kilograma odjeće godišnje, u Njemačkoj 16.7 kilograma, 26.7 kilograma u Ujedinjenom Kraljevstvu te između 13 i 16 kilograma u Danskoj, Švedskoj, Norveškoj i Finskoj. Posljedično, prosječno trajanje odjevnog predmeta smanjilo se za 36% u odnosu na 2005.[83] Trenutačna zabrinutost zbog klimatskih promjena, rasta stanovništva i nedostatka resursa ukazuje na opasnosti nastavka proizvodnje i potrošnje po principu linearne ekonomije. Stoga se kao alternativa pojavljuje cirkularna ekonomija, odnosno način holističkog razmatranja proizvodnje i potrošnje na temelju regeneracije sustava. Cirkularna ekonomija promiče učinkovito korištenje resursa, čime se smanjuje ekstrakcija sirovina i maksimizira vijek trajanja uz povećanje proizvodnje, na temelju inovativnih ideja i nove tehnologije.[84] Ponovna uporaba i recikliranje služe kao početne točke za izbjegavanje velikog otpada resursa, čime se smanjuju posljedični negativni vanjski učinci na vanjsko okruženje. Kontaminacije, onečišćenje, ali i sukobi za kontrolu nad lancima opskrbe obilježili su povijest industrijalizacije. Kao posljedica toga, cirkularna ekonomija i pristup održivosti temelj su za stvaranje dugotrajnih koristi jamčenjem ekonomskog sustava sposobnog za stvaranje trajnog rasta i prihoda. Održivost i cirkularna ekonomija utječu na sve sektore gospodarstva, pa je tako svijet mode

[81] Planirano zastarijevanje skraćuje životni vijek proizvoda kako bi se potaknulo potrošače da zamijene proizvode; stoga potrošnja postaje pokretač industrije i otvara više radnih mjesta. Kada je koncept bio prvotno uveden, temeljio se na pogrešnoj ideji da su prirodni resursi beskonačni.

82 Gardetti, M. A., & Muthu, S. S. (Eds.). (2020). The UN sustainable development goals for the textile and fashion industry. Berlin, Germany:: Springer.

83 Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment, 1(4), 189-200.

84 Gardetti, M. A., & Muthu, S. S. (Eds.). (2020). The UN sustainable development goals for the textile and fashion industry. (str. 26) Berlin, Germany:: Springer.

snažno je pod utjecajem ovih novih pristupa ekonomskog razvoja. Modna industrija povijesno se povezivala s pretjeranim konzumerizmom, ekstremno visokim troškovima i elitizmom, međutim posljednjih godina održivost je jedan od najvažnijih trendova koji utječu na ovu industriju.[85] Stoga je uvođenje cirkularne ekonomije u modnu industriju od velikog značaja, a Tonelli i Cristoni predlažu 4 strategije koje poduzeća mogu koristiti kako bi poslovala po principu cirkularne ekonomije:[86]

1) NetZero odnosi se na proces proizvodnje kojim se nastoji smanjiti ekološki otisak putem smanjivanja otpada. Kada se radi o odjeći postoje 2 načina smanjivanja otpada: jedan je da se dizajn prilagodi veličini materijala, a drugi da se iskorištavaju ostaci drugih proizvoda.
2) Uslužni model sugerira odmicanje od klasičnog principa poslovanja nuđenja finalnog proizvoda po određenim cijenama svojim kupcima te uključivanje usluge popravka ili recikliranja već kupljene odjeće.
3) Produljenje životnog vijeka odjevnog predmeta odnosi se na dizajniranje trajnijih proizvoda i popravkom ili preradom postojećih. Kupce se potiče da proizvode koje više ne namjeravaju nositi vrate u prodavaonicu, a kada je proizvod prerađen i ponovno prodan, inicijalni kupac sudjeluje u profitu.
4) Ponovno korištenje ostataka materijala iz inicijalne proizvodnje kako bi se resursi maksimalno iskoristili.

4.2. Socijalna dimenzija modne industrije

Socijalna dimenzija održivog razvoja odnosi se na društvene vrijednosti, blagostanje, društveni kapital, ljudska prava, prava radnika, stvaranje radnih mjesta i društvenu jednakost. S obzirom na to da je modna industrija prvenstveno radno intenzivna industrija ovisna o ljudskom radu, ona je od velikog značaja za zemlje u razvoju budući da u tim zemljama otvara velik broj radnih mjesta. Tako primjerice samo u Indiji ova industrija nudi radna mjesta za 45 milijuna ljudi te sudjeluje s 4% u ukupnom BDP-u ove zemlje.[87] Međutim treba sagledati i

85 Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach. Sustainability, 12(7), 2809.

86 Muthu, S. S. (Ed.). (2017). Sustainability in the Textile Industry. (str 57)Singapore: Springer

87 Muthu, S. S. (Ed.). (2017). Sustainability in the Textile Industry. (str 57) Singapore: Springer

posljedice koje ova industrija stvara za ljude, a neki od najčešćih problema koji se odnose na ljudski faktor su dječji rad, neadekvatne satnice, loši radni uvjeti i diskriminacija spolova.

Budući da je modna industrija radno intenzivna te zahtjeva niske radne vještine, dječji rad često je prisutan u ovoj industriji pogotovo u azijskim zemljama u razvoju poput Bangladeša, Vijetnama, Kambodže, Indonezije i Indije. Prema Kianu, s obzirom na nizak trošak i barijere ulaska u modnu industriju, ona je često način za zemlje u razvoju da industrijaliziraju i razviju svoju ekonomiju. S obzirom na nedovoljno stroge politike i regulacije dječjeg rada u tim zemljama, za proizvođače postaje troškovno efikasno iskorištavati dječji rad kako bi zadovoljili konstantno rastuću potražnju za odjećom, a prema ILO-u, u 2021. godini ova je industrija zapošljavala 170 milijuna djece. [88] S obzirom na to da za dječji rad ne postoje propisani radni sati niti radnički sindikati poslodavci ih često tjeraju na prekovremeni rad za koji dobivaju niske satnice te su podložna zlostavljanju na radnom mjestu i radu u nehumanim uvjetima kao što je tama i sjedenje u pogrbljenim položajima na trskama bambusa. Dječji rad posebno je prisutan u izradi odjeće od šljokica jer djeca zbog svojih malih prstiju mogu brže i preciznije obavljati taj posao. Kao rezultat takvog rada u prethodno navedenim uvjetima ugrožen je dječji fizički razvoj te mogućnost školovanja.[89] Prema ILO-u, postoji povezanost između dječjeg rada i neadekvatnih satnica odraslih zaposlenika u tvornicama odjevne industrije. ILO tvrdi da dokle god postoji praksa iskorištavanja jeftinog dječjeg rada, odrasli radnici ne mogu pregovarati veće plaće i bolje uvjete rada. Kada bi se dječji rad ukinuo, na tržištu bi se povećala potreba za odraslim radnicima te bi oni mogli pregovarati bolje uvjete rada i veće plaće. Sukladno tome, odrasli radnici bi mogli zarađivati veće plaće te svojoj djeci omogućiti adekvatno školovanje te napredak u društvenoj ljestvici.[90]

Uvjeti rada u azijskim zemljama također nisu ništa bolji. Prosvjedi i štrajkovi u tim zemljama bili su prilično bezuspješni uz samo neznatno povećanje minimalne plaće koja nije ni blizu plaće za život. Tvornice odjeće u azijskim zemljama poznatije su pod terminom *sweatshops* jer se radi o zgradama koje su prvotno bile izgrađene u druge svrhe, a u njima se često nadodaju dodatni katovi kako bi u njih stalo više radnika te postaju prenapučene i opasne. Često postoje

88 Lau, Y. Y., & Chan, E. M. H. Exploratory Study on Preventive Measures to Prevent Child Labour Exploitation in Belt and Road Countries from Perspective of Fashion Industry.

89 Muthu, S. S. (Ed.). (2017). Sustainability in the Textile Industry. (str. 71) Singapore: Springer

90 Lau, Y. Y., & Chan, E. M. H. Exploratory Study on Preventive Measures to Prevent Child Labour Exploitation in Belt and Road Countries from Perspective of Fashion Industry.

opasnosti od požara, nedostatak zaštitne opreme te zastarjela instalacija i strukture koje povećavaju broj nesreća i smrtnih slučajeva. U tim siromašnijim zemljama u razvoju nedostaju ugovori koji štite radnike koji bi mogli biti ozlijeđeni, a mnogi od radnika niti ne primaju naknade jer rade na crno ili nisu prijavljeni radnici pa nisu kvalificirani za naknadu Ovakvim uvjetima rada svjedoče i dva poznatija incidenta u Bangladešu. Prvi incident nastupio je 2012. kada je u jednoj od tvornica odjeće izvan Dhake izbio požar u kojem je poginulo 12 radnika, a drugi, poznatiji pod imenom Rana Plaza, zbio se 2013. kada se urušila zgrada od 8 katova. U tom je događaju poginulo 1138 radnika, a njih preko 2500 je bilo ozlijeđeno.[91]

Uključivanje većeg broja žena u radnu snagu od ključne je važnosti za zemlje u razvoju, ali budući da se žene najčešće zapošljavaju u radno-intenzivnim industrijama poput odjevne njihova diskriminacija česta je pojava. Prema podacima Svjetske banke ženske radnice zarađuju manje od svojih muških kolega čak i uz isto obrazovanje i iskustvo. Žene se obično zapošljavaju na kratkoročne ugovore ili bez ikakvog ugovora radeći velikom brzinom za niske plaće u nezdravim uvjetima. Prema dostupnim podacima manje od polovice žena zaposlenih u tekstilnoj i odjevnoj industriji u Bangladešu ima ugovor o radu, a velika većina nema porodiljno niti zdravstveno osiguranje te ih 80% strahuje od otkaza u slučaju da se žale na ovakve uvjete. U kineskoj provinciji Guangdong, 60% žena ne posjeduje ugovor o radu, a 90% nema pristup socijalnom osiguranju.[92] Prekovremeni rad dobrovoljan po zakonu, ali za mnoge radnice to je uvjet za zaposlenje. U Kini je prekovremeni rad zakonski ograničen na 36 sati mjesečno, međutim među ispitanim radnicama iz 7 tvornica odjeće dolazi se do podatka kako rade i preko 150 prekovremenih sati mjesečno. Poslodavci ih tjeraju na prekovremeni rad postavljajući osnovne plaće na nisku razinu. Po zakonu većine zemalja, prekovremeni sati trebali bi biti dodatno plaćeni, ali u stvarnosti su radnici često pokradeni za svoje prekovremene sate. Kako bi se povećala proizvodnja bez povećanja troškova, mnogi poslodavci koriste cijene po komadu, postavljaju pretjerano visoke proizvodne ciljeve ili krivotvore evidenciju sati. Žene u jednoj tvornici odjeće u Maroku u jednom mjesecu odradile su oko 90 sati prekovremenog rada, ali prema njihovom poslodavcu, dodatni sati jednostavno su bili dio obveze radnika kako bi ispunili svoje ciljeve te se nisu računali kao službeno odrađeni rezultati. [93]

91 Social Factors: Apparel Industry [online] Dostupno na: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/6-1-social-factors-unfinished/ [15. kolovoza 2022.]

92 Raworth, K. (2004). Trading away our rights: Women working in global supply chains. (str. 5) Oxfam.

93 Ibid.

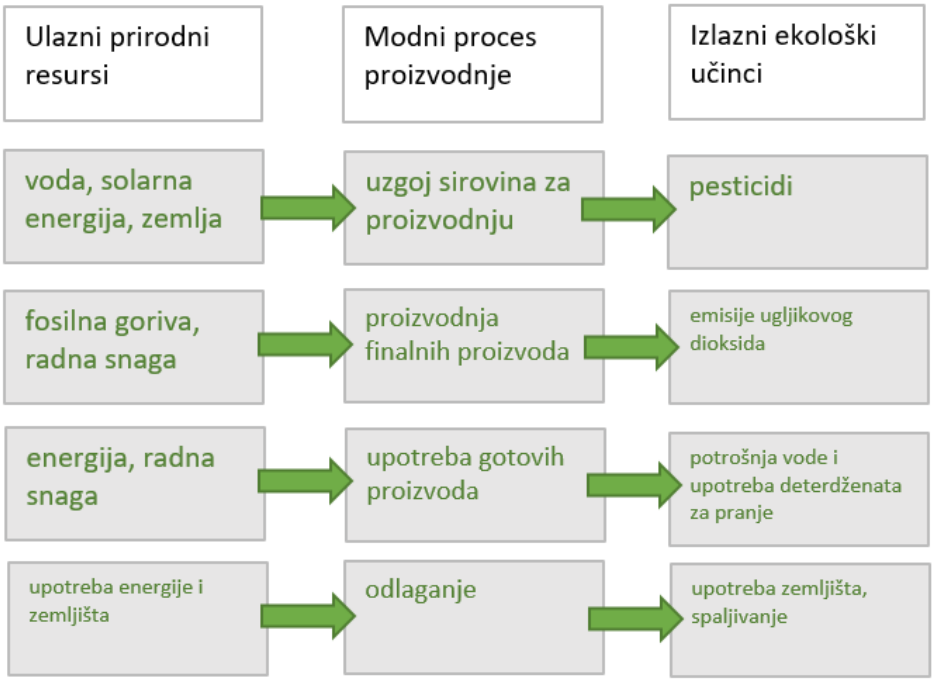
4.3. Ekološka dimenzija modne industrije

Modna industrija obuhvaća procese dodavanja vrijednosti svojim proizvodima koji uključuju aktivnosti proizvodnje materijala, pripreme tkanina, mokre procese, maloprodajne aktivnosti, upotrebu odjeće te aktivnosti odlaganja na kraju upotrebe. Proces proizvodnje modnih proizvoda započinje ekstrakcijom sirovina iz prirode poput pamuka i vune, zatim transformacijom tih sirovina u tkanine putem tkanja i pletenja, transformacijom tkanina bojenjem, pranjem i kaširanjem te korištenjem tih tkanina u proizvodnji odjevnih predmeta. Budući da se sirovine uzgajaju u jednoj zemlji, a odjeća šiva u drugoj te se na kraju prodaje u trećoj u modnom procesu neizostavan je i transport. Sljedeća faza u procesu se odnosi na maloprodaju, zatim korištenje koje uključuje nošenje, pranje, popravke i na kraju odlaganje bilo da se radi o otpadu, recikliranju ili doniranju. [94] Zhang, utjecaj modnog procesa na okoliš prikazuje na primjeru pamučne majice. Uzgoj pamuka uključuje korištenje gnojiva, pesticida i vode, obrada pamuka uključuje upotrebu ugljena, boja i pomoćnih sredstava, kao i vode i električne energije, proizvodnja majice zahtijeva korištenje struje, deterdženta i vode, za potrebe nadopune zaliha majica u prodavaonicama ovi procesi se ponavljaju, krajnji korisnici potrošnji koja uključuje kupnju i nošenje ponovno koriste vodu i deterdžent, a na kraju korištenja majica završava kao otpad, isto kao i višak nepotrošenog materijala od strane proizvođača.[95] Kroz upoznavanje tog procesa vidljivo je da su upotreba energije, kemikalija i vode najznačajniji utjecaji koje modna industrija stvara na okoliš.

94 McKinsey. (2021.) Fashion on climate. [online] Dostupno na: http://www2.globalfashionagenda.com/initiatives/fashion-on-climate/#/fashion-value-cycle [16. lipnja 2022.]

95 Muthu, S. S. (Ed.). (2017). Sustainability in the Textile Industry. (str. 17-18) Singapore: Springer

Slika 8. Utjecaj modnog procesa na okoliš



Izvor: izrada autora prema McKinsey, Fashion on climate

Utjecaj upotrebe energije u modnoj industriji na okoliš najviše se očituje kroz proizvodnju stakleničkih plinova i ugljični otisak koji ostavlja u prirodi. 38% ukupne emisije ugljikovog dioksida modne industrije čini proizvodnja materijala, 14% prerada materijala, 15% mokri procesi tj. bojenje, izbjeljivanje i sl., 4% izrada odjevnih predmeta, 7% maloprodaja i transport, 20% korištenje odjevnih predmeta i 3% odbacivanje predmeta. U 2018. modna industrija proizvela je 2,1 milijardu tona CO2 što predstavlja 4% globalnih emisija ugljika – radi usporedbe, taj je udio emisija veći od udjela koji Francuska, Njemačka i Ujedinjeno Kraljevstvo proizvedu zajedno.[96] Takav visok ugljični otisak posljedica je ne samo velike potrošnje energije, već i izvora iz kojeg ta energija dolazi. Na primjer, za proizvodnju tekstila u Kini koristi se energija temeljena na ugljenu pa ona kao rezultat toga tekstil proizveden u Kini ima 40% veći ugljični otisak od onog proizvedenog u Europi ili Turskoj. Iako su visoki zahtjevi za energijom i emisije ugljičnog dioksida povezani sa svim fazama životnog ciklusa odjevnog, oni su najveći tijekom početnog izdvajanja vlakana, posebno za sintetička vlakna, poput akrila, budući da potječu iz fosilnih goriva. Proizvodnja poliamida, na primjer, koristi 160 kWh po

[96] McKinsey. (2021.) Fashion on climate. [online] Dostupno na: http://www2.globalfashionagenda.com/initiatives/fashion-on-climate/#/fashion-value-cycle [16. lipnja 2022.]

kilogramu vlakana. Osim tipa materijala, na korištenje energije i posljedične klimatske promjene utječe i tip proizvodnje. Tako konvencionalne metode proizvodnje pamuka u Indiji mogu emitirati do 3,5 puta više ugljičnog dioksida za razliku od organske proizvodnje pamuka u SAD-u. Međutim, organska proizvodnja pamuka posljedično može u svom procesu upotrebljavati više vode. Proizvodnja i korištenje odjevnih proizvoda od prirodnih vlakana stvaraju manje emisija ugljičnog dioksida za razliku od sintetičkih vlakana pa se u cilju smanjivanja emisija ugljičnog dioksida koji stvara modna industrija preporučuje supstitucija sintetičkih vlakana onim prirodnima. Međutim, manji je ugljični otisak prirodnih vlakana tijekom proizvodnje može se nadoknaditi tijekom faze korištenja zbog visokih energetskih zahtjeva za pranje, sušenje i glačanje u usporedbi sa sintetikom. Jedna procjena emisija tijekom životnog ciklusa pamučne majice pokazuje da je, na temelju 50 pranja, 35% emisija ugljičnog dioksida posljedica tekstilne proizvodnje, dok je 52% proizvedeno tijekom faze korištenja. Kako bi se smanjili staklenički plinovi koje stvara modna industrija, potrebno je smanjenje obujma proizvodnje i korištenje neobnovljivih izvora energije, a proizvodnju poliestera treba zamijeniti obnovljivim biljnim tekstilom, održivim prijevozom te se ne smije zanemariti niti uporaba odjeće.[97]

Osim upotrebom energije, modna industrija ostavlja trag na ekološku dimenziju održivog razvoja i upotrebom raznih kemikalija te korištenjem zemljišta u procesu proizvodnje tekstila potrebnog za odjevne predmete. Modna industrija tijekom faze proizvodnje tekstilnih vlakana koristi preko 15.000 različitih kemikalija. Od tih kemikalija procjenjuje se da je u fazi proizvodnje pamuka utrošeno 6% globalne proizvodnje pesticida koji uključuju 16% insekticida, 4% herbicida i 1% fungicida. Sve te kemikalije završavaju u tlu smanjujući njegovu bioraznolikost i plodnost, ometajući biološke procese, uništavajući mikroorganizme, biljke i insekte. Mnoge kemikalije koriste se i u procesu pređe i tkanja te mokrim procesima kao što je bojenje nakon čega završavaju u vodama stvarajući njihovo zagađenje. U jednoj švedskoj studiji, ispitana su opasna svojstva 2.450 kemikalija povezanih s proizvodnjom tekstila te je za 10% kemikalija utvrđeno da imaju veliki potencijal štetnosti za ljudsko zdravlje, uključujući mirise i bojila te antibakterijska sredstva koja dovode do povećane otpornosti na antibiotike. 5% ispitanih kemikalija predstavljalo je potencijalnu zabrinutost za okoliš, gdje se mogu širiti

97 Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment, 1(4), 189-200.

globalno i bioakumulirati tj. postupno povećavati koncentraciju u organizmima, uzrokujući bolesti, alergijske reakcije i povećavajući rizik od raka. Na primjer, kemikalije koje se koriste za vodonepropusnost tekstila, nađene se čak i na udaljenim arktičkim mjestima u tijelima polarnih medvjeda i tuljana, pokazujući globalni utjecaj uporabe kemikalija tijekom proizvodnje tekstila. [98]

Kao jedan od važnijih resursa u proizvodnji kako tkanina tako i odjevnih predmeta ističe se i voda čije zalihe modna industrija troši u velikim količinama, ali ujedno i zagađuje ispuštajući u njih već spomenute kemikalije i bojila. Najveći potrošač vode u modnoj industriji je pamuk od kojeg je izrađeno 40% od ukupno proizvedene odjeće i koji je najveći konzument svjetskih zaliha vode nakon riže i pšenice. Kako bi se proizveo kilogram pamuka potrebno je 2.700 litara vode odnosno onoliko koliko odrasla osoba konzumira u 2 godine.[99] Modna industrija koristi 3% od ukupne svjetske potrošnje vode koja se koristi za navodnjavanje, a 95% se koristi za navodnjavanje usjeva pamuka. Osim za navodnjavanje, voda je potrebna i za procese izbjeljivanja, bojenja i finalizaciju gotovih proizvoda nakon čega se ta otpadna voda ispušta u rijeke u onim regijama u kojima je proizvodnja tekstila najintenzivnija te stvara zagađenje. Tako na primjer tekstilna proizvodnja u Kambodži čini 88% sveukupne industrijske proizvodnje i čini 60% ukupnog zagađenja voda u toj zemlji.[100] Osim pamuka, za veliku potrošnju vode zaslužna je i proizvodnja trapera. Greenpeace je proveo istraživanje u kineskoj provinciji Guangdong u kojoj se proizvodi 80% svjetskog trapera te je u zalihama vode nađeno 5 štetnih metala koji se koriste u proizvodnji trapera – kadmij, krom, olovo, bakar i živa – a ispuštaju se u rijeke putem sustava otpadnih voda. Osim u proizvodnji, velika potrošnja vode prisutna je i u fazi korištenja traperica. Prema anketi iz 2017. godine, ljudi su prali traperice nakon 2 nošenja pa kada se uzme u obzir razdoblje od 20 godina prosječni Francuz u tom razdoblju potroši 619 litara vode na pranje traperica, a Amerikanac 1049 litara. Uzeći u obzir godišnju proizvodnju i

[98] Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment, 1(4), 189-200.

99 Brenot, A., Chuffart, C., Coste-Manière, I., Deroche, M., Godat, E., Lemoine, L., ... & Tornaire, C. (2019). Water footprint in fashion and luxury industry. In Water in Textiles and Fashion (pp. 95-113). Woodhead Publishing.

[100] Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment, 1(4), 189-200.

kupnju traperica od 260 milijuna komada, pranje nakon svakog desetog nošenja smanjilo bi potrošnju vode za 75%.[101]

Utjecaj odbacivanja tekstilnog otpada na okoliš također nije zanemariv, a velik utjecaj doprinijelo je poslovanje po principu *brze mode* koje potiče pretjeranu proizvodnju i potrošnju odjeće. Dio otpada čine neiskorišteni resursi od strane proizvođača, a dio gotova odjeća od strane potrošača. Povećanom proizvodnjom raste količina neiskorištenih materijala, ali veliki problem stvaraju i zalihe gotovih neprodanih proizvoda kojih se poduzeća najčešće rješavaju tako da ih spaljuju čime se povećavaju emisije štetnih plinova u atmosferi. Međutim, osim zagađenja atmosfere zbog spaljivanja, velik problem leži i u činjenici da su energija, voda i kemikalije utrošene u proizvodnju tih zaliha utrošene uzaludno. Prema Ecotextile News, 2016. godine u Europi je po punoj cijeni prodana 1/3 ukupnih uvezenih zaliha odjeće, 1/3 je prodana po sniženoj cijeni, a 1/3 je završila kao otpad. Osim otpada koji stvaraju proizvođači, svoj doprinos povećanju otpada daju i potrošači koji kako je već ranije spomenuto odjevni predmet često nose samo dvaput nakon čega ga odbacuju. Poslovni model *brze mode* doprinio je i skraćivanju trajanja životnog vijeka odjevnog predmeta pa je njegovo prosječno trajanje 3.5 godine. Kada se uzme u obzir ukupna globalna količina miješanog otpada, tekstilni proizvodi čine udio od 22%, a samo u SAD-u se u razdoblju između 1999. i 2009. godine količina tekstilnog otpada povećala za 40%.[102]

Kako bi se smanjio učinak koji modna industrija stvara na ekološku dimenziju održivog razvoja potrebno da je da se svi sudionici industrije uključe u taj proces:[103]

1. Proizvođači i prodavači svojim odlukama o odabiru materijala, načinima proizvodnje i strategijama rješavanja viška zaliha mogu značajno doprinijeti smanjivanju emisija ugljikovog dioksida te zagađenju i potrošnji vode
2. Potrošači odjevnih predmeta trebaju raditi na produljenju životnog vijeka odjeće koju kupuju tako da ju peru rjeđe i pri nižim temperaturama te da odjevne predmete koje više neće koristiti recikliraju radije nego da ih bacaju

101 Brenot, A., Chuffart, C., Coste-Manière, I., Deroche, M., Godat, E., Lemoine, L., ... & Tornaire, C. (2019). Water footprint in fashion and luxury industry. In Water in Textiles and Fashion (pp. 95-113). Woodhead Publishing.

102 Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment, 1(4), 189-200.

103 McKinsey. (2021.) Fashion on climate. [online] Dostupno na: http://www2.globalfashionagenda.com/initiatives/fashion-on-climate/#/fashion-value-cycle [16. lipnja 2022.]

3. Investitori i vlasti također mogu dati svoj doprinos promovirajući promjene i donoseći zakone vezane uz proizvodnju i potrošnju odjeće kojima će se regulirati učinak istih na okoliš.

4.4. Analiza usporedbom poslovnih modela *brze i spore mode* u kontekstu održivog razvoja

Kao što je već ranije navedeno, koncept *brze mode* se prije svega odnosi na ubrzani proizvodni ciklus i smanjeni životni vijek modnih predmeta. Kao prednosti poslovnog modela *brze mode,* prvenstveno se ističe korist u obliku visokih profita za proizvođače i trgovce, ali na štetu kupaca te socijalne i ekološke komponente održivog razvoja. Naime, uvođenje novih trendovskih linija potiče potrošače na češću posjetu prodavaonica što rezultira i većim brojem kupnji. Umjesto da prodavači nadopune rasprodane zalihe, oni ih zamjenjuju novim proizvodima. Tako potrošač ima potrebu kupiti proizvod čim ga vidi jer zna da neće dugo biti dostupan. Brzina kojom se proizvodi kreću od proizvodnje do kupca, trgovcima također omogućava da izbjegnu sniženja zbog nerasprodanih zaliha proizvoda koja bi u suprotnom smanjivala njihove marže. Ako bi do takvih gubitaka i došlo, predstavnici koji posluju po modelu *brze mode* vrlo se lako mogu oporaviti lansiranjem nove linije odjeće, dizajna ili proizvoda.[104]

Što se tiče prednosti za kupce, *brza moda* im omogućuje da si priušte odjeću koju požele onda kada ju požele po pristupačnoj cijeni. Tako svatko može biti „obučen po zadnjoj modi“ što je nekada bilo pristupačno samo onim bogatijima. Zbog toga, *brza moda* ima utjecaj demokratizacije na modu, ali i društvo općenito.[105] Usprkos prednostima koje *brza moda* stvara za kupce, često je kritizirana da kod potrošača stvara stav „brzog odbacivanja“ i zasićenja proizvodima koje uvelike utječe na okoliš. Mnogi potrošači *brze mode* i sami priznaju kako odjevne predmete nose samo jednom ili dva put.[106]

Kako bi odjeća bila cjenovno pristupačna svima, izrađena je od jeftinih materijala putem jeftinijih, bržih metoda proizvodnje koji uključuju velike količine iskorištavanja vode i bojenja

104 Hayes A.(2020.) Fast Fashion [online]. Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp [14.srpnja 2022.]

[105] Hayes A.(2020.) Fast Fashion [online]. Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp [14.srpnja 2022.]

[106] "What Do Gen Z Shoppers Want? A Cute, Cheap Outfit That Looks Great on Instagram.(2019.)The New York Times. Dostupno na: https://www.nytimes.com/2019/12/17/style/fast-fashion-gen-z.html [14.srpnja 2022.]

koji stvaraju zagađenje za okoliš budući da se nakon odlaganja ne mogu reciklirati. Osim zagađenja okoliša, kao idući problem koji *brza moda* stvara u kontekstu održivosti je to što većina tvrtki povjerava proizvodnju svoje robe vanjskim suradnicima, obično proizvođačima sa sjedištem u zemljama u razvoju koje nisu pretjerano stroge u nadziranju svojih podizvođača, niti su transparentne u pogledu svog opskrbnog lanca. To je dovelo do kritika kako se *brza moda* temelji na lošim radnim uvjetima, slaboj plaći i drugim zlostavljačkim, izrabljivačkim praksama. *Brza moda* također je kritizirana na temelju intelektualnog vlasništva, a neki dizajneri tvrde da su njihove dizajne ilegalno umnožavale i masovno proizvodile tvrtke *brze mode.*[107]

Tablica 1. Prednosti i nedostaci brze mode

POSLOVNI MODEL *BRZE MODE*	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
Profitabilnost za proizvođače i prodavače	Upotreba jeftinih materijala i radne snage
Brza, efikasna dostava	Poticanje potrošača na čestu kupnju i odbacivanje proizvoda
Proizvodi cjenovno dostupni svakom potrošaču	Negativan ekološki utjecaj
Demokratizacija stila i mode	Eksploatacija radnika

Izvor: izrada autora prema Hayes A.(2020.)

Kao odgovor na nedostatke poslovnog modela *brze mode,* pojavio se poslovni model *spore mode.* Kroz veći naglasak na povezivanje sirovina, dizajnera, obrtnika, trgovaca na malo i potrošača, poslovni model *spore mode* nastoji promicati održivost u nabavi, proizvodnji i potrošnji. Međutim, *spori* modni pokret suočava se s teškom borbom s jeftinim, trendovskim dizajnom koji se masovno plasira na tržište. Stoga su potrebne vladine politike, preusmjeravanje opskrbnih lanaca te veće znanje i angažman potrošača kako bi se izjednačili

[107] Hayes A.(2020.) Fast Fashion [online]. Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp [15.srpnja 2022.]

tržišni uvjeti *brze* i *spore* mode.[108] Iako je održivost glavna ideja na kojoj počiva *spora moda*, njezina sposobnost stvaranja i održavanja profita za poduzeća je upitna. Budući da se radi o modnim predmetima kvalitetnijih materijala te proizvedenih u manjim količinama oni su posljedično cjenovno skuplji od jeftinijih, masovno proizvedenih odjevnih predmeta *brze mode.* Na primjer, majice iz održive linije Levija Straussa, naime, "Made & Crafted", koštaju 50 USD, u usporedbi s H&M-ovim majicama koje se prodaju za samo 5,95 USD. S obzirom na to, čak i ako je ideja poduzeća doprinijeti ekološkoj i društvenoj dobrobiti, nedostatak profitabilnosti može spriječiti opstanak poduzeća u kojima se provode održive prakse. Kako bi *spora moda* opstala, ključno je da *spora modna* poduzeća budu profitabilna u skladu sa sve tri dimenzije održivosti – ekonomskom, ekološkom i socijalnom.[109]

Nasuprot modelu *brze mode*, *sporoj modi* treba više vremena da se proizvede komad odjeće, pa se tako proizvodi se u manjim količinama. Kako bi održala profitabilnost, poduzeća *spore mode* usredotočuju se na visoku kvalitetu koja posljedično zahtijeva i visoke cijene. Strategija visoke kvalitete i visokih cijena potiče potrošače da percipiraju veću vrijednost za ono što plate, potičući ih da odjeću zadrže dulje umjesto da je odbace nakon par nošenja, kao što je slučaj kod brze mode. Tako *spora moda* produljuje životni ciklus proizvoda i stvara veću vrijednost za potrošače. Na primjer, marka traperica Raleigh Denim bavi se sporijim i tradicionalnijim načinima proizvodnje pod filozofijom 'kupovati manje, ali kvalitetno.' U vlasništvu supruga i supruge, dizajnerski tim s malim brojem lokalnih obrtnika u Sjevernoj Karolini, pruža izvanredan kroj, kvalitetu i dizajn traperica uz korištenje tradicionalne izrade koje se prodaju u vrhunskim trgovinama po cijeni od 250 dolara po paru. Tako *spora moda* promiče socijalnu i ekološku komponentu održivosti jer umjesto da potiče potrošače da sami plaćaju kako bi pomagali društvu i okolišu, ona ih potiče da kupuju održive proizvode visoke vrijednosti na te tako potiču poslovanje ekološki i socijalno osviještenih poduzeća kako bi ujedno postala i ekonomski održiva.[110]

---

108 Brewer, M. K., (2019), Slow Fashion in a Fast Fashion World: Promoting Sustainability and Responsibility, Laws 2019, 8(4), 24

109 Jung S. (2016.) Sustainable Development of Slow Fashion Businesses: Customer Value Approach. [online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/303871613_Sustainable_Development_of_Slow_Fashion_Businesses_Customer_Value_Approach [14. kolovoza 2022.]

110 Ibid.

Ukratko, poslovni model *brze mode* uspješno postiže ekonomsku održivost kao globalni trend, ali nauštrb ekološke i društvene održivosti. *Spora moda* je pak uspješnija u postizanju ekološke i socijalne održivosti, no, za razliku od *brze mode*, ekonomska održivost *spore mode* je i dalje upitna. Glavni razlozi za to su što se spora proizvodnja i manja količina proizvoda poduzeća *spore mode* teško mogu natjecati s poduzećima *brze mode* koje svoje poslovanje temelje na ekonomiji razmjera, a više cijene možda neće generirati dovoljno potražnje za *sporom modom*.[111] U tablici su prikazane prednosti i nedostaci oba modela.

Tablica 2. Usporedba poslovnih modela brze i spore mode u okvirima održivog razvoja

	BRZA MODA	*SPORA MODA*
Prednosti	• Visoki profiti za poduzeća • Dostupnost proizvoda većoj količini potrošača putem pristupačnih nižih cijena	• Visoka kvaliteta proizvoda • Smanjen utjecaj na okoliš putem duljeg životnog vijeka proizvoda i rjeđe kupnje istih
Nedostaci	• Niska kvaliteta proizvoda i kratak životni vijek • Stvaranje velikih količina otpada i korištenje velikih količina resursa	• Visoke cijene proizvoda zbog čega je smanjena dostupnost istih dijelu potrošača • Manji profiti za poduzeća

Izvor: izrada autora

111 Jung S. (2016.) Sustainable Development of Slow Fashion Businesses: Customer Value Approach . Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/303871613_Sustainable_Development_of_Slow_Fashion_Businesses_Customer_Value_Approach [14. kolovoza 2022.]

5. STUDIJA SLUČAJA NA PRIMJERU PODUZEĆA PATAGONIA

5.1. Povijesni razvoj poduzeća Patagonia

Povijesni razvoj poduzeća Patagonia započinje 1957. godine kada je njegov osnivač, Yvon Chouinard počeo izrađivati opremu za penjanje po stijenama. U početku je opremu izrađivao za sebe, no ubrzo je počeo izrađivati opremu i za svoje prijatelje i poznanike, a kako se opseg njegovog posla počeo povećavati otvorio je malu prodavaonicu u dvorištu svojih roditelja. Kako bi uspio zadovoljiti sve veću potražnju za svojim proizvodima te ih redizajnirati i poboljšati tako da svaki dio opreme bude izdržljiviji, lakši, jednostavniji i funkcionalniji 1965. Yvon je s Tomom Frostom osnovao *Chouinard Equipment.* Do 1970. *Chouinard Equipment* postao je najveći prodavač opreme za penjanje, međutim uz brojne kritike kako korištenje njihove opreme uništava stijene. Potaknuti kritikama, Yvon i Tom, prestali su izrađivati i prodavati određene proizvode čijom se upotrebom uništavao okoliš te je to bio njihov prvi korak u smjeru poslovanja u okvirima održivosti. Međutim, izbacivanjem određenih proizvoda iz asortimana, Yvon i Tom suočili su se s padom profita. Na jednom od svojih penjačkih putovanja, Yvon je odjenuo *rugby* košulju koja je bila kao stvorena za penjanje – ovratnik mu je štitio vrat od urezivanja opreme u kožu. Budući da su se i ostali penjači zainteresirali za ovakav tip odjeće – Yvon i Tom uvidjeli su kako bi dodavanje odjeće u asortiman *Chouinard Equipment*-a riješilo problem smanjenih prihoda. Svoju liniju odjeće odlučili su plasirati na tržište pod drugim imenom – *Patagonia.* Ono što je *Patagoniju* izdvojilo od ostalih proizvođača na tržištu bila je upotreba novih materijala – sintetskih vlakana koja su izolirala od promjena temperatura bez upijanja vlage, dok su drugi koristili vunu i pamuk. Jedna od prednosti njihovih materijala bila je i što su penjači mogli nositi puno manje slojeva odjeće što je olakšavalo penjanje. Međutim, nije imalo smisla nositi vanjsku odjeću od sintetskih materijala, a donje rublje od pamuka što je Yvona ponukalo da u svoju liniju odjeće dodaju i donje rublje. Od tog trenutka, *Patagonia* je sve više počela ulagati u istraživanje i razvoj te dodavanje novih materijala i proizvoda što ih je sve izdvajalo od sličnih proizvođača na tržištu i osiguralo dugoročan razvoj uz konkurentske prednosti. Do 1991. *Patagonia* se prema *Inc. Magazine* listi svrstala u jednu od najbrže rastućih privatnih poduzeća. Osim postizanja osnovnog cilja poslovanja poduzeća, odnosno ostvarivanja profita i održivog dugoročnog rasta samog poduzeća, *Patagonia* je uz svoje primarno poslovanje posvećivala brigu i za okoliš i zajednicu u kojoj je poslovala objedinjujući u svom poslovanju sve tri dimenzije koje moraju biti

zadovoljene kako bi poduzeće poslovalo u okvirima održivog razvoja – ekonomsku, ekološku i socijalnu. Neki od primjera iz ranog poslovanja su organiziranje i financiranje skijanja i penjanja, otvaranje kafeterije s organskom hranom za zaposlenike te otvaranje centra za brigu o djeci kako bi se osigurala obiteljska atmosfera u poduzeću čime je pokazana briga za zaposlenike i socijalnu komponentu poslovanja u okvirima održivosti. No, ono po čemu je *Patagonia* i danas najpoznatija je njihova briga za okoliš koja započinje 70-ih godina prošlog stoljeća kada su donirali ured i doprinose Marku Capelliju koji se bavio razvojem ugrožene rijeke Ventura i njezine flore i faune, nastavili su s davanjem donacija sličnim manjim grupama koje su se bavile spašavanjem prirodnih staništa, a od 1986. svake godine su donirali 10% profita. [112]

5.2. Poslovni svjetonazor i strategija poduzeća Patagonia

Poduzeće Patagonia svjesno je da svojim poslovanjem u industriji koja koristi prirodne resurse i ljudski rad kako bi samo poduzeće ostvarivalo profit utječe na sve tri dimenzije održivog razvoja – ekološku, socijalnu i ekonomsku. O tome svjedoči i njihovo priznanje na vlastitoj web stranici koje glasi: *Klimatska kriza egzistencijalna je prijetnja, a svaki dio Patagonijinog poslovanja je uključen u nju. Moramo radikalno smanjiti emisije ugljika tako da transformiramo proizvodnju svojih proizvoda. Također moramo pomoći i zajednicama da izbace fosilna goriva iz upotrebe i sačuvaju prirodu. Sistemsku promjenu moramo tražiti i od vlade te same industrije.*[113] Stoga je Patagonia svoje poslovanje još od samih početaka odlučila graditi u okvirima održivosti o čemu svjedoče njihov poslovni svjetonazor, misija i vizija. U skladu s time Patagonia je u svoje temeljne vrijednosti uvrstila i ciljeve koji se tiču glavnih dimenzija održivosti, a glase:[114]

1) **Napraviti najbolji proizvod.** Pod ovim ciljem misli se na proizvod koji je okarakteriziran kao najbolji zbog svoje funkcionalnosti, mogućnosti popravka u slučaju oštećenja i trajnosti. Takav proizvod smanjuje svoj ekološki učinak budući da se zbog trajnosti može upotrebljavati dulje, a materijali od kojih je sačinjen mogu se reciklirati

[112] Company History. [online] Dostupno na: https://www.patagonia.com/company-history/ [17. kolovoza 2022.]

[113] The Climate Crisis is Our Business. [online] Dostupno na: https://www.patagonia.com/climate-goals/ [17. kolovoza 2022.]

[114] Core Values. [online] Dostupno na: https://www.patagonia.com/core-values/ [17. kolovoza 2022.]

kako bi ostali u upotrebi i nakon roka trajanja samog proizvoda. Tako, putem stvaranja najboljeg proizvoda, Patagonia želi sudjelovati u spašavanju planete.

2) **Ne uzrokovati nepotrebnu štetu.** Patagonia je svjesna da sama poslovna aktivnost kojom se bave čini dio ekološkog problema – od osvjetljenja u prodavaonicama do bojenja odjeće, međutim kontinuirano rade na poboljšanju poslovnih aktivnosti kojima bi se minimizirao štetan učinak na okoliš.
3) **Koristiti poslovanje u svrhu zaštite prirode.** Patagonia kontinuirano prati okolišne probleme, te reagira na njih.
4) **Nekonvencionalno poslovanje.** Uspjeh Patagonije leži u razvijanju novih načina poslovanja.

Takvim vrijednostima poduzeće pokazuje svojoj okolini da je smjer u kojem se želi kretati i razvijati smjer održivosti koji zadovoljava temeljna etička načela poslovanja i društvenog djelovanja, a o tome svjedoče i neka od priznanja okoline u kojoj posluje te njihove razne akcije i napori koje poduzimaju. Tako se u siječnju 2012. Patagonia svrstala kao prvo kalifornijsko poduzeće koje je postalo dobrotvorna korporacija[115]. Patagonia ujedno ima i certifikat B korporacije.[116] Certifikat B korporacije dodjeljuje B Lab, internacionalna neprofitna mreža čiji je cilj transformacija globalne ekonomije kako bi služila svim ljudima, zajednicama i planetu te mjeri utjecaj poduzeća na društvo i okoliš.[117] Kako bi poduzeće dobilo certifikat B korporacije mora poduzimati socijalne i ekološke akcije u svojem poslovanju koje su za dobrobit svih dionika, a ne samo vlasnika poduzeća te mora biti transparentno kada je u pitanju njihovo izvještavanje o okolišnom učinku.[118] Kako bi zadržala taj certifikat Patagonia svake tri godine mora ažurirati i potvrditi svoje kvalifikacije što kontinuirano radi. Ovakva priznanja svjedoče o tome kako je Patagonia u svojoj okolini prepoznata kao poduzeće koje svoje poslovanje temelji na održivosti.

U okviru ekonomske dimenzije održivosti Patagonia svoje aktivnosti usmjerava ne samo u vlastiti razvoj, već pomaže i drugim poduzećima koja svoje poslovanje žele graditi na principu održivosti. Tako je 2013., Yvon Chouinard, osnivač Patagonije, objavio osnivanje *Dubbed Tin*

[115] Korporacija dobrobiti je poduzeće koje ima dvojnu ulogu: ostvarivanje profita i promicanje društvene dobrobiti.

[116] Company History. [online] Dostupno na: https://www.patagonia.com/company-history/ [17. kolovoza 2022.]

[117] About B Lab. [online] Dostupno na: https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab [17. kolovoza 2022.]

[118] Ibid.

Shed Ventures fonda. Radi se o fondu rizičnog kapitala koji pomaže u financiranju *start-up* poduzeća čiji su ciljevi poslovanja osim na ostvarivanje profita usmjereni i na postizanje okolišnih i društvenih ciljeva.[119]

Primjeri ekoloških aktivnosti koje Patagonia poduzima su brojni, a radi se ne samo o poboljšanju i razvoju vlastitih poslovnih procesa koji će minimizirati utjecaj na okoliš već i o raznim ekološkim akcijama i donacijama koje sežu u same početke poslovanja. Od polovice 1980.-ih za svoje kataloge koristi samo reciklirani papir, 1996. otvorilo je svoj prvi distribucijski centar u Nevadi koji je u potpunosti izgrađen od recikliranih materijala, a upotrebom solarne energije i zračnog grijanja postignuta je 60%-na ušteda energije. Tijekom cijelog poslovanja kontinuirano se revidiraju materijali i proizvodi te se radi na zamijeni postojećih materijala koji ostavljaju ekološki otisak novim, manje štetnim materijalima pa tako od 1996. Patagonia za svoje pamučne proizvode koristi samo organski uzgojen pamuk te je iz svojih odjevnih linija izbacila sve one boje u čijoj se proizvodnji koriste teški metali i sulfiti štetni za zdravlje ljudi, ali i okoliš. 2012. osnovan je program *WornWear* čiji je cilj produljiti životni ciklus i trajanje odjevnih predmeta tako da svojim potrošačima omogućuju besplatan popravak oštećene odjeće. Patagonia je od 1985. svake godine donirala 1% svojih zarada za očuvanje okoliša domaćim i internacionalnim grupama koje se bave očuvanjem okoliša, a 2002. osnovana je neprofitna organizacija 1% for the Planet koja potiče i druga poduzeća da postanu članovi i također doniraju 1% svojih zarada ekološkim organizacijama.[120]

Kako ove vrijednosti ne bi ostale samo na riječima i bile shvaćene kao *greenwashing*[121], Patagonia svoje potrošače kontinuirano izvještava o svom poslovanju i napretku pa se na njihovoj stranici pod naslovom *'The Climate Crisis Is Our Business'* mogu naći ciljevi i napori koje poduzima kako bi njihovo poslovanje i proizvodi bili održivi. Kao jedan od ciljeva kojim Patagonia želi smanjiti svoj učinak na globalno zatopljenje i klimatske promijene je smanjenje emisija ugljičnog dioksida, a to postiže tako da kontinuirano prati koje poslovne aktivnosti generiraju najviše ugljičnog dioksida te traži nove načine da smanji emisije tih aktivnosti. U 2020. 84% njihovih ukupnih emisija ugljika uzrokovala je proizvodnja materijala, 7% dotjerivanje materijala, 2.5% proizvodnja odjeće, 4% transport, 2% distribucija i maloprodaja

[119] Our Company History. [online] Dostupno na: https://www.patagonia.com/company-history/ [17. kolovoza 2022.]

[120] 1% for the Planet. Dostupno na: https://www.patagonia.com/one-percent-for-the-planet.html [17. kolovoza 2022.]

[121] Termin greenwashing odnosi se na prakse poduzeća da lažno predstavljaju svoje proizvode i načine poslovanja kao ekološki prihvatljive.

te 0.5% putovanja zaposlenika. Iz ovih podataka vidljivo je da najveće emisije ugljika otpadaju na proizvodnju materijala i odjeće pa je Patagonia odlučila do 2025. koristiti samo one materijale koji imaju minimalan učinak na okoliš – organski uzgojen pamuk, reciklirani poliester i reciklirani najlon. Ovakvim pristupom u proizvodnji Patagonia će smanjiti svoje emisije ugljičnog dioksida za 15% do 2025.[122]

Da je briga za društvo također jedna od odrednica poslovanja Patagonije potkrjepljuje prvenstveno činjenica o njezinoj brizi za vlastite zaposlenike. Patagonia je rani usvojitelj progresivnih praksa zapošljavanja kao što su fleksibilno radno vrijeme i obiteljsko usmjereni programi koji uključuju dnevnu brigu i izvanškolske programe za djecu zaposlenika. Osim toga, za one zaposlenike koji se žele uključiti u ekološke programe, poduzeće omogućava do 2 mjeseca plaćenog godišnjeg odmora. Za svako otvoreno radno mjesto Patagonia zaprimi i do 900 prijava, a mnogi od zaposlenika su poput Scott-a Robinsona, koji se nakon dva završena MBA programa odlučio zaposliti u Patagoniji nakon što je pročitao Chouinardovu knjigu „*Pustite moje ljude da surfaju*“ samo kako bi bio dio organizacije koja je vođena nesebičnim vrijednostima. Patagonia tako potiče svoje zaposlenike da budu kreativni i odgovorni građani u ovome svijetu.[123] Da ne brine samo o vlastitim zaposlenicima u Americi, već i o onima čiji rad zapošljava putem podizvođača u drugim zemljama svijeta poput Indije, Tajvana, Meksika i Šri Lanke, svjedoči i činjenica da je Patagonia član Fair Trade programa putem kojeg plaća premiju za svaki svoj proizvod koji nosi Fair Trade etiketu od 2014. Novac prikupljen putem premije ide direktno radnicima u tvornicama koji odlučuju kako će ga potrošiti, a to se najčešće odnosi na programe zdravstvene zaštite i programa za brigu o djeci. U odabiru novih ili reviziji postojećih tvornica u kojima se izrađuje Patagonijina odjeća sudjeluje njihov tim socijalne i ekološke odgovornosti koji provjerava zadovoljava li tvornica standarde koji se tiču prihvatljivih uvjeta rada, radnih sati i dostatnih plaća za život kojima će radnici biti plaćeni.[124]

Da poslovanje u okvirima održivosti ne temelji samo na poslovnom svjetonazoru, već je uključeno i u strategiju poduzeća Patagonia svjedoči istraživanje koje su 2004. proveli Fowler i Hope kako bi testirali Hartovu teoriju kako poduzeća svoje konkurentske prednosti mogu

---

[122] The Climate Crisis is our Business. [online] Dostupno na: https://www.patagonia.com/climate-goals/ [17. kolovoza 2022.]

[123] Rarick, C. A., & Feldman, L. S. (2008). Patagonia: Climbing to new highs with a smaller carbon footprint. Journal of the International Academy for Case Studies, 14(7), 121-124.

[124] History. [online] Dostupno na: https://www.patagonia.com/our-footprint/corporate-social-responsibility-history.html [17. kolovoza 2022.]

temeljiti na prirodnim resursima. Istraživanjem su došli do zaključka da Patagonia uspješno upravlja svima trima Hartovim pretpostavkama na kojima se treba temeljiti strategija održivog poduzeća:

1) **Prevencija onečišćenja.** Patagonia je član grupe poduzeća *Eco Partners* koji se regularno sastaju kako bi diskutirali o prevenciji onečišćenja i drugim ekološkim problemima te je ujedno član grupe koja se bavi pitanjima uzgoja organskog pamuka i proizvodnji koristi organski pamuk koji je manje štetan za okoliš od običnog. Patagonia također potiče i druga poduzeća iz industrije i svoje dobavljače na prelazak s korištenja običnog na organski pamuk.
2) **Upravljanje proizvodom.** Patagonia kontinuirano razvija i implementira nove materijale i aktivnosti proizvodnje proizvoda kako bi se smanjio njihov učinak n okoliš i produljio vijek trajanja samog proizvoda.
3) **Održivi razvoj.** Patagonia ne radi samo na održavanju vlastitog razvoja, već svojim članstvom u mnogim neprofitnim organizacijama koje se bave socijalnim i ekološkim razvojem nastoji činiti dobrobit za cjelokupnu planetu.[125]

5.3. Analiza strategijskih čimbenika uspjeha poduzeća Patagonia

Iako na tržištu postoji velik broj marki odjeće, po čemu se Patagonia razlikuje od ostalih? Patagonijin poslovni model uključuje proizvodnju i prodaju visokokvalitetnih odjevnih proizvoda putem distributera ili direktno kupcima putem web stranice. Patagonia je poznata po tome što je vjerna svojoj misiji da posao kojim se bavi koristi kao sredstvo za inspiraciju i prilagođavanje ekološki osviještenim praksama koje su ujedno i održive, a da pritom ne izaziva nepotrebnu štetu za okoliš. Njezini napori da u svoje poslovanje uključi društvenu odgovornost i etičnost su ono što je izdvaja od ostalih konkurenata na tržištu.[126] Kao poduzeće vanjske odjeće i opreme, Patagonia upravlja svojim istraživanjem i razvojem, dizajnom, proizvodnjom i prodajom svih svojih proizvoda. Patagonia svoje konkurentske prednosti održava tehničkim

[125] Fowler, S. J., & Hope, C. (2007). Incorporating sustainable business practices into company strategy. Business strategy and the Environment, 16(1), 26-38.

[126] Alkuwari R. (2021.). Patagonia Case Analysis from a Strategic Management&Corporate Social Responsibility Perspective. Northumbria University, Newcastle Business School

inovacijama u proizvodnji i materijalima čime na tržište dostavlja visokokvalitetne proizvode te za njih može naplatiti visoku cijenu.[127]

Patagonia je prodavač vanjske odjeće i opreme za aktivnosti na otvorenom sa sjedištem u SAD-u, a započela je kao dobavljač opreme za ekspedicije i penjanje te se zatim prebacila na proizvodnju odjeće. Unutar industrije vanjske odjeće osim Patagonije među poznatijima se ističu još i The North Face, Arc'Teryx, Columbia i Mountain Hard Wear. S obzirom na to da je Patagonia poduzeće u privatnom vlasništvu te nije moguće doći do njezinih financijskih izvještaja, analiza strategijskih čimbenika uspjeha poduzeća bit će provedena kvalitativnim putem temeljem dostupne literature.

Kroz prikaz *strategijskog trokuta* prikazat će se uvid u položaj Patagonije na tržištu vanjske odjeće i opreme za penjanje te izbor njezine strategije na kojoj gradi svoj uspjeh. *Strategijski trokut* omogućava uvid u dijagnozu svojstava industrije kojoj poduzeće pripada, prepoznavanje postojećih strategija konkurenata te prepoznavanje vlastitog strategijskog potencijala, a čine ga:[128]

1) Analiza pet temeljnih sila
2) Analiza lanca vrijednosti
3) Strategijska „U“ krivulja i njoj pripadajuće generičke strategije.

127 Pongtratic, M. (2007). Greening the supply chain: A case analysis of Patagonia. IR/PS CSR, Case, 7-22.

128 Fučkan, Đ., Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa. (str. 179) Zagreb: Hum naklada

Slika 9. Analiza 5 sila u industriji vanjske odjeće

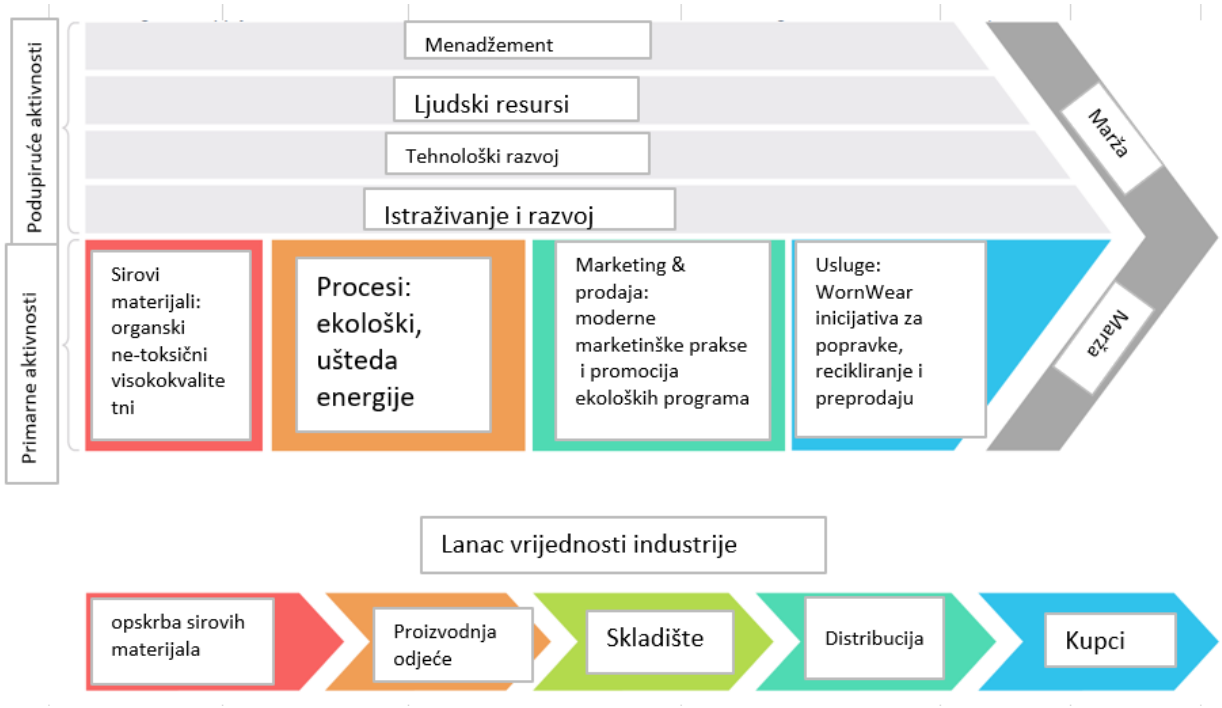
Snaga dobavljača	Visoka
	zahtjev za visokom kvalitetom
	zahtjev za održivošću
	zahtjev za etičnošću
Snaga kupaca	Umjerena
	niski troškovi prelaska
	niska cjenovna osjetljivost
	dostupnost supstituta
Rivalitet među etabliranim konkurentima	Jako visok
	slični proizvodi
	manjak unikatnosti
	intenzivne promotivne kampanje
Opasnost od ulaska novih konkurenata	Niska
	visoki troškovi ulaska(kapital, zapošljavanje)
	otežana izgradnja *branda*
	otežana kontrola kvalitete
Opasnost od supstituta	Visoka
	velika dostupnost supstituta
	raznolikost supstituta
	velika snaga poduzeća koja nude supstitute

Izvor: izrada autora prema Alkuwari R. (2021.)

Slika 9 prikazuje analizu 5 temeljnih sila industrije u kojoj poduzeće Patagonija posluje. Prema Porteru, što su sile u industriji slabije, mogućnosti za ostvarivanje konkurentskih prednosti poduzeća su veće. Iz slike 9 može se iščitati da poduzeće Patagonia posluje u industriji u kojoj je rivalitet među etabliranim konkurentima najjača sila, a opasnost od ulaska novih konkurenata najslabija sila. S obzirom na slične proizvode, manjak unikatnosti proizvoda i veliku dostupnost te raznolikost supstituta u industriji vlada vrlo visoka konkurentska snaga te intenzivna konkurencija između modnih marki i reputacije proizvoda. S obzirom na zahtjeve okoline za uvođenje održivih i ekološki osviještenih poslovnih praksi, tehnologija i materijala u poslovanje koje zahtijevaju visoka kapitalna ulaganja u istraživanje i razvoj troškovi ulaska u industriju su visoki te je opasnost od ulaska novih konkurenata niska.[129]

[129] Alkuwari R. (2021.). Patagonia Case Analysis from a Strategic Management&Corporate Social Responsibility Perspective. Northumbria University, Newcastle Business School

Slika 10. Patagonijin lanac vrijednosti



Izvor: izrada autora prema Alkuwari R. (2021.)

Na slici 10 prikazan je Patagonijin lanac vrijednosti. Analiza lanca vrijednosti fundamentalna je analiza u dijagnosticiranju i prognoziranju izvora konkurentskih prednosti. Primarne aktivnosti neposredno sudjeluju u stvaranju vrijednosti proizvoda samog poduzeća, a podupiruće aktivnosti potrebne su za kvalitativno odvijanje primarnih aktivnosti.[130] Patagonijine primarne aktivnosti odnose se na već spomenute karakteristike sirovih materijala koje koristi u proizvodnji poput organskog pamuka kojim se minimizira štetan utjecaj koji njegova proizvodnja stvara za okoliš, korištenje recikliranih materijala u proizvodnji poput flisa koji se proizvodi od recikliranih plastičnih boca te korištenje samo onih boja u čijoj se proizvodnji ne koriste teški metali i sulfiti. Što se tiče procesa Patagonija kontinuirano radi na pronalaženju inovativnih rješenja za uštedu energije putem smanjenja korištenja oskudnih prirodnih resursa pa se kao jedan od primjera ističe već spomenuto korištenje solarne energije i zračnog grijanja u njezinom skladištu u Nevadi čime je postignuta 60%-na ušteda energije. Sljedeća od primarnih aktivnosti Patagonije je marketinška aktivnost samog poduzeća. Transparentnost *branda*, dosljednost, autentičnost, svrha i sadržaj važne su karakteristike

[130] Fučkan, Đ., Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa. (str. 190-193) Zagreb: Hum naklada

branda za suvremenog potrošača, a Patagonia je uspjela iskoristiti svaku od ovih karakteristika u svom marketingu. Poduzeće koristi sve moderne marketinške tehnike, od promocije na društvenim mrežama, partnerstva s ambasadorima robne marke te ulaganja u kratke filmove ili turneje. Tijekom posljednjeg desetljeća Patagonia je poduzela korake kako bi obeshrabrila konzumerizam koji su pogodovali njezinom *brandu* i prodajnom imidžu. U nastojanju da podigne svijest o konzumerizmu, Patagonia je objavila oglas za Crni petak 2011. koji je poticao potrošače da ne kupuju Patagonijinu odjeću ili bilo što drugo što im nije potrebno putem slogana „Nemojte kupiti ovu jaknu." Unatoč molbi, Patagonijina prodaja nije oslabila te od 2016. svake godine donira 100% prihoda od prodaje koje ostvaruje na Crni petak.[131] *Worn Wear* inicijativa o kojoj je već bilo riječi u prethodnom poglavlju također je jedna od primarnih aktivnosti u lancu vrijednosti Patagonije, a odnosi se na inicijativu popravaka, recikliranja i preprodaje proizvoda kako bi im se produljio životni vijek i smanjio utjecaj na okoliš. Sekundarne ili podupiruće aktivnosti Patagonije su istraživanje i razvoj, tehnološki razvoj, ljudski resursi i menadžment. Tako je primjerice još početkom 1990.-ih u suradnji s Maldenom Millsom Patagonia počela istraživati kako proizvesti materijal za izradu odjeće od plastičnih boca te se taj materijal, poznat pod nazivom flis i danas koristi u proizvodnji, a osim Patagonije koriste ga i druga poduzeća.

[131] Cascade Team. (2021). How Patagonia Became The Benchmark In Sustainable Clothing [online]. Strategy Factory. Dostupno na: https://www.cascade.app/strategy-factory/studies/patagonia-strategy-study#h5 [19. kol. 22.]

Slika 11. Patagonijina poznata marketinška kampanja



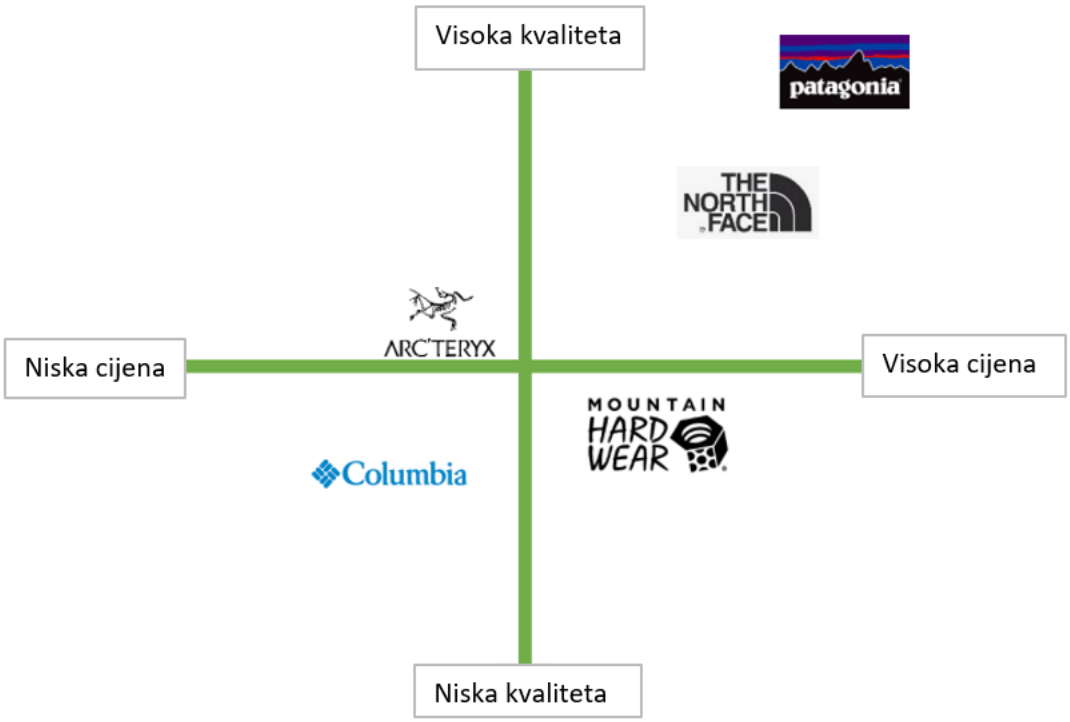
Izvor: Cascade Team. (2021). How Patagonia Became The Benchmark In Sustainable Clothing

S obzirom na alternativne mogućnosti strukturiranja lanca vrijednosti, Porter u traženju konkurentskih prednosti povezuje analizu lanca vrijednosti s generičkim strategijama. Prva alternativa se odnosi na oblikovanje lanca aktivnosti kojima će se ostvariti troškovne prednosti tj. poslovanje s minimalnim troškovima koji su temelj troškovnog vodstva, a druga se odnosi na lanac aktivnosti kojim se optimizira potrošačeva korist temeljem kvalitativnog razlikovanja tj. kvalitativnog vodstva.[132] S obzirom na analizu Patagonijinog lanca vrijednosti vidljivo je kako poduzeće ulaže u kvalitetu samih aktivnosti, odnosno resursa koje koristi u proizvodnji te

[132] Fučkan, Đ., Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa. (str. 190-193) Zagreb: Hum naklada

inovativne tehnološke procese proizvodnje čime su njezini finalni proizvodi visokokvalitetni te stvaraju visoku vrijednost za kupca. Iz tog razloga Patagonia može naplatiti visoku cijenu za proizvode koje nudi svojim kupcima pa je na slici 12 prikazan njezin položaj na tržištu uz korištenje strategije kvalitativne diferencijacije ili razlikovanja.

Slika 12. Pozicioniranje Patagonije na tržištu vanjske odjeće putem strategije kvalitativne diferencijacije



Izvor: izrada autora prema Alkuwari R. (2021.)

Uzimajući u obzir sve prethodno navedeno, Alkuwari prema Starcku ističe kako su ono što Patagoniu čini uspješnim poduzećem modnoj industriji:[133]

1) Resursi – organski pamuk, manje toksične boje, kvalitetniji materijali
2) Mogućnosti – privatno vlasništvo koje podrazumijeva veću slobodu i manja novčana ograničenja te inovativan razvoj proizvoda
3) Kompetencije – lako integriranje novih materijala u opskrbni lanac i razvoj novih materijala do sada nekorištenih u modnoj industriji.

[133] Alkuwari R. (2021.). Patagonia Case Analysis from a Strategic Management&Corporate Social Responsibility Perspective. Northumbria University, Newcastle Business School

5.4. Poduzeće Patagonia kao predvodnik poslovanja u okvirima održivosti

Posljednjih godina postalo je moderno pokazivati brigu za okoliš. S povećanom zabrinutosti zbog globalnog zatopljenja brojne slavne osobe, političari i poduzeća postaju otvoreni za pitanja o uočenoj šteti koju ljudska bića nanose planetu. Poduzeća su tako počela voditi računa o svojem utjecaju na okoliš i poduzimanju mjera za smanjenje negativnih vanjskih utjecaja na okoliš, a Patagonia se izdigla kao jedan od predvodnika po tom pitanju.[134]

Globalno tržište odjeće procjenjuje se na 3 trilijuna dolara – ali rastući trend prema *brzoj modi* stvorio je linearan ekonomski model koji proizvodi ogroman otpad. Nasuprot tome, Patagonia radi na suprotstavljanju ovom pristupu cirkularnim poslovnim modelom koji se usredotočuje na izradu proizvoda najviše kvalitete i pomaže svojim kupcima da zadrže proizvode u upotrebi što je duže moguće.[135]

Kada je riječ o modelu cirkularne ekonomije, Patagonia je jedan od ranih usvojitelja tog modela. Koncept podrazumijeva sistem proizvodnje i potrošnje odjeće tako da se koriste reciklirani materijali i ponovna upotreba već nošene odjeće te odbacuje tradicionalan linearni model koji zagovara proizvodnju, nošenje i odbacivanje proizvoda koji su jeftino proizvedeni te masovno konzumirani i odbačeni u kratkom razdoblju.[136] Kao korak prema održivosti, Patagonia je u procese implementirala trend cirkularne ekonomije.[137] Prema ranije navedenim strategijama cirkularnog ekonomskog modela prema Tonelliju i Cristoniju, Patagonia trend cirkularne ekonomije implementira putem:

1) **NetZero strategije**

   Kao jedna od ranih ekoloških aktivnosti koju je Patagonia usvojila kako bi smanjila svoj ekološki otisak bila je upotreba organski uzgojenog pamuka u proizvodnji odjevnih predmeta od 1994. godine. Korištenjem organski uzgojenog pamuka smanjuje se

---

[134] Rarick, C. A., & Feldman, L. S. (2008). Patagonia: Climbing to new highs with a smaller carbon footprint. Journal of the International Academy for Case Studies, 14(7), 121-124.

[135] Byras, T. (2017). Patagonia wins circular economy multinational award at world economic forum annual meeting in davos [online]. Patagonia works. Dostupno na: https://www.patagoniaworks.com/press/2017/1/17/patagonia-wins-circular-economy-multinational-award-at-world-economic-forum-annual-meeting-in-davos [20. kol. 22.]

[136] Hoang, L. (2017.) Patagonia's circular economy strategy [online]. The Business of Fashion. Dostupno na: https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/how-patagonia-transformed-the-circular-economy/ [20. kol. 22.]

[137] Alkuwari R. (2021.). Patagonia Case Analysis from a Strategic Management&Corporate Social Responsibility Perspective. Northumbria University, Newcastle Business School

upotreba pesticida, ali budući da je organski uzgoj skuplji to posljedično utječe i na cijenu finalnog proizvoda.[138]

2) **Uslužnog modela – WornWear inicijativa**

2013. godine s porukom "*Ako je potrgan, popravi ga*", Patagonia je predstavila svoj *Worn Wear* program stvoren kao način poticanja ljudi da se dobro brinu o svojoj opremi i odjeći, peru je i popravljaju prema potrebi te da je na kraju recikliraju ako se više ne može koristiti. Putem programa *Worn Wear* za popravak u Renu, u Nevadi, popravlja se više od 45.000 predmeta godišnje, a osim toga diljem svijeta postoje maloprodajna mjesta za popravak uz pružanje kupcima besplatnih alata za popravak vlastite odjeće i opreme. Uz svaki popravak, poduzeće daje povratne informacije svojim dizajnerima kako bi poboljšali buduće proizvode.[139]

3) **Produljenje životnog vijeka odjevnog predmeta**

Dizajniranjem trajnijih proizvoda koji se mogu popraviti, Patagonia osigurava da odjevni predmeti ostanu u upotrebi što je dulje moguće uz to pružajući doživotno jamstvo za svu svoju robu. Ako se proizvod više ne može popraviti, Patagonia će ga reciklirati i nadoknaditi vrijednost kupcu putem darovnim bonovima u vrijednosti artikla.[140] 2017. godine Patagonia je pokrenula e-platformu za *Worn Wear* putem koje se prodaje rabljena odjeća i oprema, izravno od kupaca. Cilj ove platforme je produžiti vijek trajanja odjevnih predmeta poticanjem ljudi da prodaju nekorištenu odjeću, doći do novih kupaca i promovirati trajnost i kvalitetu Patagonia proizvoda.[141]

4) **Minimalno iskorištavanje oskudnih prirodnih resursa u proizvodnji**

Patagonija kontinuirano provodi istraživanja i razvoj novih materijala koji se mogu koristiti u proizvodnji odjeće, a da se u njihovu proizvodnju uključe reciklirani materijali i smanji korištenje novih prirodnih resursa u proizvodnji. Kao jedan od primjera ističe se razvoj i uvođenje materijala od flisa 1993. godine izrađenog od recikliranih plastičnih

---

[138] Rarick, C. A., & Feldman, L. S. (2008). Patagonia: Climbing to new highs with a smaller carbon footprint. Journal of the International Academy for Case Studies, 14(7), 121-124.

[139] Byras, T. (2017). Patagonia wins circular economy multinational award at world economic forum annual meeting in davos [online]. Patagonia works. Dostupno na: https://www.patagoniaworks.com/press/2017/1/17/patagonia-wins-circular-economy-multinational-award-at-world-economic-forum-annual-meeting-in-davos [20. kol. 22.]

[140] Hoang, L. (2017.) Patagonia's circular economy strategy [online]. The Business of Fashion. Dostupno na: https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/how-patagonia-transformed-the-circular-economy/ [20. kol. 22.]

[141] Byras, T. (2017). Patagonia wins circular economy multinational award at world economic forum annual meeting in davos [online]. Patagonia works. Dostupno na: https://www.patagoniaworks.com/press/2017/1/17/patagonia-wins-circular-economy-multinational-award-at-world-economic-forum-annual-meeting-in-davos [20. kol. 22.]

boca, a zatim je podijelila svoje znanje s drugim poduzećima u pokušaju poticanja upotrebe recikliranog tekstila. [142]

2017. godine na godišnjem sastanku Svjetskog ekonomskog foruma u Davos-Klosters-u Patagonia je dobila priznanje pod nazivom *Accenture Strategy Award for Circular Economy Multinational* koja svjedoči o Patagonijinom značajnom doprinosu cirkularnom modelu ekonomije putem inovacija i rasta uz smanjenje ovisnosti o oskudnim prirodnim resursima. Rose Marcario, izvršna direktorica Patagonije istaknula je kako je primanje nagrade *Accenture Strategy Award for Circular Economy Multinational* pokazatelj da je Patagonia na pravom putu i kako se nada da će povećati svijest o ovim problemima i nadahnuti druga poduzeća da slijede njihove korake. Patagonia želi da njezini sljedbenici i kupci nauče da je najbolja stvar koju mogu učiniti za planetu dulje korištenje stvari. Njezin cilj kao poduzeća je nastaviti pružati alate i resurse kako bi ova filozofija postala stvarnost u životima njezinih kupaca.[143] Cirkularni poslovni model Patagonije je model iz kojeg mnoga druga modna poduzeća u industriji mogu učiti kako sve više potrošača dovodi u pitanje ekološku politiku robnih marki. Tako je primjerice, 2013. godine, poznati švedski *brand* H&M, inače poznat po poslovnom modelu *brze mode,* pokrenuo globalnu inicijativu za prikupljanje odjevnih predmeta, čiji je cilj riješiti problem otpadne rabljene odjeće prenamjenom odjevnih predmeta za ponovno nošenje, ponovnu upotrebu ili recikliranje. Od pokretanja inicijative prikupio je više od 32.000 tona odjevnih predmeta, a također radi na novim tehnologijama za recikliranje odjeće iz različitih mješavina tekstila u novu odjeću.*[144]*

Patagonia je također poznata kao predvodnik u društvenoj odgovornosti poduzeća, unutar socijalne i okolišne dimenzije održivog razvoja putem članstva u raznim organizacijama i sudjelovanja u programima kao što su Fair Trade, Fair Labor Association, Regenerative Organic Certified Programs, Living Wage i Migrant Workers.[145] Patagonia je članica mnogih ekološki osviještenih udruga, redovito provodi revizije i prima razne potvrde po tom pitanju.

---

[142] Hoang, L. (2017.) Patagonia's circular economy strategy [online]. The Business of Fashion. Dostupno na: https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/how-patagonia-transformed-the-circular-economy/ [20. kol. 22.]

[143] Byras, T. (2017). Patagonia wins circular economy multinational award at world economic forum annual meeting in davos [online]. Patagonia works. Dostupno na: https://www.patagoniaworks.com/press/2017/1/17/patagonia-wins-circular-economy-multinational-award-at-world-economic-forum-annual-meeting-in-davos [20. kol. 22.]

[144] Hoang, L. (2017.) Patagonia's circular economy strategy [online]. The Business of Fashion. Dostupno na: https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/how-patagonia-transformed-the-circular-economy/ [20. kol. 22.]

[145] Alkuwari R. (2021.). Patagonia Case Analysis from a Strategic Management&Corporate Social Responsibility Perspective. Northumbria University, Newcastle Business School

Poseban fokus stavlja na opskrbni lanac i korištene materijale u proizvodnji, zaposlenici imaju prednosti koje niti jedno drugo poduzeće ne može ponuditi, a jedinstveni popravci odjeće koje nudi svojim potrošačima fokusirani su na produljenje trajanja odjeće.

Predanost Patagonije sveukupnoj misiji spašavanja planeta ono je što je doprinijelo njezinom uspjehu posljednjih nekoliko desetljeća. Kada bi se više poduzeća vodilo jasnoćom, strašću i predanošću koju ima Patagonia, imali bismo zdraviji planet i više poduzeća moglo bi postići uspjeh kakav ima Patagonia.

6. ZAKLJUČAK

Koncept održivog razvoja pojavljuje se kao odgovor na globalna pitanja vezana za ekološko zagađenje, socio-političke nestabilnosti i daljnji ekonomski razvoj. Koncept kao takav podrazumijeva proces postizanja ravnoteže između gospodarskih, okolišnih i društvenih zahtjeva. Svojim ciljevima i zahtjevima daje smjernice za promjene u ponašanju pojedinaca, poduzeća i vlada s ciljem racionalnijeg i učinkovitijeg upravljanja svim resursima koji će omogućiti manji pritisak na okoliš. Glavni problemi čiji se daljnji razvoj nastoji minimizirati su onečišćenje i degradacija okoliša, iskorištavanje prirodnih resursa, smanjenje emisija štetnih plinova te smanjenje siromaštva i gladi. Koncept svoj puni značaj dobiva objavom izvještaja *Naša zajednička budućnost* 1987. godine u kojem je objavljena njegova najpoznatija i najprihvaćenija definicija kako se radi o razvoju koji zadovoljava potrebe sadašnjih generacija bez ugrožavanja budućih generacija. Kako bi se ostvarenje ciljeva održivog razvoja uspjeli ostvariti potrebno je uključivanje svih dionika svijeta od pojedinaca preko poduzeća do vlada.

Primarna funkcija poduzeća ostvarivanje je ekonomskog rasta i razvoja, međutim sve većom svjesnošću javnosti o globalnim ekološkim i društvenim problemima pred poduzeća je stavljen zahtjev da u vlastiti razvoj implementiraju i brigu o okolišu i društvu. Tako poduzeća mogu ostvariti konkurentske prednosti procesom oblikovanja strategije koji uključuje postavljanje poslovnog svjetonazora, vizije i misije u smjeru održivosti. Prema Hartovom pristupu ostvarivanja konkurentskih prednosti poduzeća temeljenom na prirodnim resursima, konkurentska prednost postaje funkcija sposobnosti poduzeća da se prilagođava promjenama u okruženju. Poduzeća tako ostvaruju konkurentsku prednost uključivanjem tri međusobno povezane strategije u svoje poslovanje: prevenciju onečišćenja, upravljanje proizvodom i održivi razvoj.

Modna industrija, kao jedna od najstarijih svjetskih industrija, imala je važnu ulogu u evoluciji čovječanstva putem povezivanja različitih socio-ekonomskih grupa i nacionalnosti, ali i danas, kao jedan od glavnih pokretača rasta svjetskog gospodarstva stoga ju u kontekstu održivog razvoja obilježava kompleksna veza s ekonomijom, ekologijom i društvom. Globalni lanac vrijednosti modne industrije podijeljen je između zemalja u razvoju i razvijenih zemalja tako da zemlje u razvoju većim dijelom doprinose industriji putem kapitalno intenzivnih, neopipljivih aktivnosti, a u razvijenim zemljama su zastupljenije neopipljive aktivnosti koje

dodaju veću vrijednost proizvodima. Zbog ovakve podjele aktivnosti dolazi do nesrazmjera između iskorištavanja resursa i zagađenja u zemljama u razvoju i razvijenim zemljama.

Kao poslovni model koji je zaslužan za ubrzani rast modne industrije, javlja se poslovni model *brze mode* kojeg obilježava velika potrošnja prirodnih resursa i radne snage. Ovaj poslovni model omogućio je poduzećima velike profite, a potrošačima da si najnovije modne trendove mogu priuštiti vrlo brzo i po vrlo pristupačnim cijenama, međutim na štetu okoliša i radnika u zemljama u razvoju koji su slabo plaćeni te rade u neadekvatnim uvjetima. Stoga se kao odgovor na poslovni model *brze mode*, nastavno na model cirkularne ekonomije, javlja alternativan model *spore mode* koji naglašava važnost usporavanja modnog procesa kako bi se postigla održivost u industriji. Kako bi održala profitabilnost, poduzeća *spore mode* usredotočuju se na visoku kvalitetu, a u skladu s time zahtijevaju i visoke cijene. Strategija visoke kvalitete i visokih cijena potrošače potiče da percipiraju veću vrijednost za ono što su platili, potičući ih da odjeću nose dulje umjesto da je ubrzo odbace. Stoga poduzeća *brze mode* uspješnije postižu ekonomsku održivost kao globalni trend, međutim na štetu ekološke i društvene održivosti. Za razliku od *brze mode*, *spora moda* uspješnije implementira dimenzije ekološke i društvene dimenzije, ali je njezina ekonomska održivost još uvijek upitna. To je zato što se spora proizvodnja i manji obrtaj modnih proizvoda *spore mode* teško natječu s poduzećima koja svoje poslovanje temelje na strategiji ekonomije razmjera, a više cijene možda neće stvoriti dovoljnu potražnju za *sporom modom*.

Provedbom studije slučaja na primjeru poduzeća Patagonia, koje je jedan od pionira kada je riječ o cirkularnom modelu ekonomije i *spore mode* te održivim ekološkim i društvenim praksama razvoja dolazi se do zaključka kako je moguće implementirati praksu održivog razvoja u poslovanje koju će ujedno slijediti i druga poduzeća u industriji. Poduzeće je već od samih početaka svog poslovanja uvidjelo važnost implementacije održivih poslovnih procesa u svoje poslovanje i kontinuirano ulagalo u razvoj materijala i tehnologija kojima će se smanjiti negativan utjecaj na okoliš te manja upotreba oskudnih prirodnih resursa u proizvodnji. Osim što su važnost ovakvog načina poslovanja prepoznali kupci te mnoge organizacije među kojima su B Lab koji mu je dodijelio certifikat B korporacije i Svjetskog ekonomskog foruma koji mu je dodijelio *Accenture Strategy Award for Circular Economy Multinational* nagradu, Patagonijinim primjerom počela su se voditi i poduzeća inače poznata po poslovnom modelu *brze mode* kao što je švedski *brand* H&M.

S obzirom na iznesene prednosti i nedostatke poslovnih modela *brze* i *spore mode* postavlja se pitanje koji je model dugoročno održiv? Poslovni model *brze mode* omogućava veći rast u pogledu ekonomske dimenzije održivog rasta te zadovoljenja želja kupaca i rasta profita za poduzeća unutar industrije, međutim uz dugoročne negativne posljedice za okoliš i društvo. Poslovanjem po principu cirkularne ekonomije, odnosno modelom *spore mode,* smanjuje se štetan utjecaj modne industrije na okoliš i društvo, a sve većom zainteresiranošću javnosti za koncept održivog razvoja i društvene te ekološke probleme poduzeća koja usvoje ovaj model mogu ostvarivati konkurentske prednosti i biti primjer i drugim poduzećima unutar same industrije što posljedično implicira dugoročnu održivost ovakvog modela poslovanja.

POPIS LITERATURE

1. Alkuwari R. (2021.). Patagonia Case Analysis from a Strategic Management&Corporate Social Responsibility Perspective. Northumbria University, Newcastle Business School
2. About B Lab. [online] Dostupno na: https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab
3. Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain. [online] Dostupno na: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814051623
4. Bačun, D., Matešić M. i Omazić M.A. (2012.) Leksikon održivog razvoja. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj
5. Blewitt, J. (2017). Razumijevanje održivog razvoja. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
6. Brenot, A., Chuffart, C., Coste-Manière, I., Deroche, M., Godat, E., Lemoine, L., ... & Tornaire, C. (2019). Water footprint in fashion and luxury industry. In Water in Textiles and Fashion (pp. 95-113). Woodhead Publishing.
7. Brewer, M. K., (2019), Slow Fashion in a Fast Fashion World: Promoting Sustainability and Responsibility, Laws 2019, 8(4), 24
8. Byras, T. (2017). Patagonia wins circular economy multinational award at world economic forum annual meeting in davos [online]. Patagonia works. Dostupno na: https://www.patagoniaworks.com/press/2017/1/17/patagonia-wins-circular-economy-multinational-award-at-world-economic-forum-annual-meeting-in-davos
9. Cascade Team. (2021). How Patagonia Became The Benchmark In Sustainable Clothing [online]. Strategy Factory. Dostupno na: https://www.cascade.app/strategy-factory/studies/patagonia-strategy-study#h5
10. Company History. [online] Dostupno na: https://www.patagonia.com/company-history/
11. Core Values. [online] Dostupno na: https://www.patagonia.com/core-values/
12. Crofton S., Dopico L.G. Zara -Inditex and the growth of fast fashion, [online].Dostupno na: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XNvLIJs1qw8J:https://www.ebhsoc.org/journal/index.php/ebhs/article/download/181/164+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr
13. Enciklopedija.hr. Moda. [online] Dostupno na: https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=41446

14. Flethcher, K. & Grose, L., (2012), Fashion and sustainability: Design for change. London: Laurence King Publishing Ltd.
15. Fowler, S. J., & Hope, C. (2007). Incorporating sustainable business practices into company strategy. Business strategy and the Environment, 16(1), 26-38.
16. Fučkan, Đ., Sabol. A.(2013). Planiranje poslovnih dometa, Zagreb: Hum naklada
17. Gardetti, M. A., & Muthu, S. S. (Eds.). (2020). The UN sustainable development goals for the textile and fashion industry. Berlin, Germany:: Springer.
18. Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach. Sustainability, 12(7), 2809.
19. Global fashion industry statistics - International apparel [online]. Dostupno na: https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics
20. Global Value Chain [online]. Dostupno na: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/2-global-value-chain/
21. Gupta S.(2018.) Evaluating fast fashion: Fast Fashion Consumer Behaviour. [online]. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/330769666_Evaluating_fast_fashion_Fast_Fashion_and_Consumer_Behaviour
22. Hoang, L. (2017.) Patagonia's circular economy strategy [online]. The Business of Fashion. Dostupno na: https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/how-patagonia-transformed-the-circular-economy/
23. Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. The Academy of Management Review, 20(4), 998–1002.
24. Hayes A.(2020.) Fast Fashion [online]. Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/f/fast-fashion.asp
25. Hrvatska enciklopedija (2008b) 1. izd. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža.
26. Jung S. (2016.) Sustainable Development of Slow Fashion Businesses: Customer Value Approach. [online] Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/303871613_Sustainable_Development_of_Slow_Fashion_Businesses_Customer_Value_Approach
27. Karl, C. (2017). The State of Fashion 2017. McKinsey Global Institute.

28. Kates R.W., T.M. Parris, A.A. Leiseroeitz (2005.) What is Sustainable development?, Environment: Science and Policy for Sustainable Development 47 (2005) 3, 8-21

29. Key Industry Players in Manufacturing [online]. Dostupno na: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/2-1-manufacturers-of-apparel/

30. Klarin T., (2018.) „The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues“, Zagreb International Review of Economics & Business

31. Lau, Y. Y., & Chan, E. M. H. (2021.) Exploratory Study on Preventive Measures to Prevent Child Labour Exploitation in Belt and Road Countries from Perspective of Fashion Industry.

32. Major J.S., Steele V. (2019) Fashion industry [online]. Dostupno na: https://www.britannica.com/art/fashion-industry

33. McKinsey. (2021.) Fashion on climate. [online] Dostupno na: http://www2.globalfashionagenda.com/initiatives/fashion-on-climate/#/fashion-value-cycle

34. Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Cogent Social Sciences, 5(1), 1653531.

35. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja.Okvirna konvencija UN-a o promjeni klime[online]. Dostupno na: https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug-4925/klima/zastita-klime/okvirna-konvencija-un-a-o-promjeni-klime/1882

36. Muthu, S. S. (Ed.). (2017). Sustainability in the Textile Industry. Singapore: Springer

37. Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. Nature Reviews Earth & Environment, 1(4), 189-200.

38. Omazić, M. A., Grilec, A., & Šabarić, I. (2017). Razvoj koncepta održivog razvoja u modnoj industriji–pregled literature. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 15(2), 165-177.

39. Pavić-Rogošić L., Jelić Mück V., Jagnjić M. (2015). Novi izazov: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030. Zagreb: ODRAZ Dostupno na: globalni-ciljevi-odrzivog-razvoja-do-2030_web.pdf (odraz.hr)

40. Pookulangara, S. & Shepard, A., (2013), Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions - An exploratory study, Journal of Retailing and Consumer Services, 20, 200-206.

41. Pongtratic, M. (2007). Greening the supply chain: A case analysis of Patagonia. IR/PS CSR, Case, 7-22.

42. Porter, M. E. (1998) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York

43. Pramling Samuelsson, I., Kaga, Y., & Anđić, D. (2013). O konceptu održivog razvoja. Dijete, vrtić, obitelj: Časopis za odgoj i naobrazbu predškolske djece namijenjen stručnjacima i roditeljima, 19(74)

44. Rarick, C. A., & Feldman, L. S. (2008). Patagonia: Climbing to new highs with a smaller carbon footprint. Journal of the International Academy for Case Studies, 14(7), 121-124

45. Raworth, K. (2004). Trading away our rights: Women working in global supply chains. Oxfam.

46. Remy. N., Speelman. E. & Swartz,S. (2016.) Style that's sustainable: a new fast-fashion formula. (online) McKinsey & Company. Dostupno na: https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula

47. Sachs, D. (2015.) The Age Of Sustainable Developement. Columbia University Press

48. Social Factors: Apparel Industry [online] Dostupno na: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/6-1-social-factors-unfinished/

49. Statista.com Dostupno na: https://www.statista.com/statistics/268817/sales-of-the-inditex-group-worldwide/

50. Statstick.com Dostupno na: https://statstic.com/net-revenue-of-nike/

51. Stengg, W., (2001) The textile and clothing industry in the EU – a survey. Bruxelles: European Comission

52. Sterlacci, F. & Arbuckle, J., (2008), Historical Dictionary of the Fashion Industry. Lanham: The Scarecrow Press, Inc.

53. The Climate Crisis is Our Business. [online] Dostupno na: https://www.patagonia.com/climate-goals/

54. The Global Industry of Apparel. [online] Dostupno na: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/1-the-global-industry-of-apparel-unfinished/

55. Ujević, D., Knego, N., & Lazibat, T. (2013). Ekonomski i tehnološki aspekti modne industrije. Ekonomski fakultet.

56. United Nations (2015.) Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Developement [online]. Departement of Economic and Social Affaires – Statistics Division. New York: United Nations, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development | Department of Economic and Social Affairs (un.org)

57. Vizjak, M. i Duvnjak, K. (2019). Sagledavanje održivog poduzeća kroz koncept primjene održivog razvoja. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 9 (2), 165-175. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/230585

58. "What Do Gen Z Shoppers Want? A Cute, Cheap Outfit That Looks Great on Instagram. (2019.) The New York Times. Dostupno na: https://www.nytimes.com/2019/12/17/style/fast-fashion-gen-z.html

59. World Trade Organization.(2021.) World Trade Statistical Review 2021 Report. World Trade Organization 1% for the Planet. Dostupno na: https://www.patagonia.com/one-percent-for-the-planet.html

POPIS SLIKA

Slika 1. Veličina svjetskog tržišta modne industrije 18
Slika 2. 10 najvećih izvoznika proizvoda modne industrije u 2020. u milijardama dolara 19
Slika 3. 10 najvećih uvoznika proizvoda modne industrije u 2020. u milijardama dolara . 20
Slika 4. Globalni lanac vrijednosti modne industrije 21
Slika 5. Uvozne i izvozne regije modne industrije 21
Slika 6. Podjela aktivnosti između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju 23
Slika 7. Spori modni proces 29
Slika 8. Utjecaj modnog procesa na okoliš 37
Slika 9. Analiza 5 sila u industriji vanjske odjeće 52
Slika 10. Patagonijin lanac vrijednosti 53
Slika 11. Patagonijina poznata marketinška kampanja 55
Slika 12. Pozicioniranje Patagonije na tržištu vanjske odjeće putem strategije kvalitativne diferencijacije 56

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prednosti i nedostaci brze mode 42
Tablica 2. Usporedba poslovnih modela brze i spore mode u okvirima održivog razvoja 44