

Zarządzanie

Uszyte z klasą

Przemysł odzieżowy wobec wyzwań społecznych i środowiskowych

Agata Rudnicka

Małgorzata Koszewska



Uszyte z klasą

Przemysł odzieżowy
wobec wyzwań społecznych
i środowiskowych



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Uszyte z klasą

Przemysł odzieżowy wobec wyzwań społecznych i środowiskowych

Agata Rudnicka
Małgorzata Koszewska

Agata Rudnicka – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
Małgorzata Koszewska – Politechnika Łódzka, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji Katedra
Zarządzania Produkcją i Logistyki, 90-924 Łódź, ul. Wólczańska 215

RECENZENT

Dorota Teneta-Skwiercz

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Joanna Balcerak

KOREKTA TECHNICZNA

Anna Sońta

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/robynmac

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8142-791-3>

© Copyright by Authors, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08470.17.0.K

Ark. wyd. 11,5; ark. druk. 12,375

e-ISBN 978-83-8142-791-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
CZĘŚĆ I. FUNKCJONOWANIE PRZEMYSŁU ODZIEŻOWEGO	
Rozdział 1	
Specyfika branży odzieżowej	13
1.1. Branża odzieżowa a przemysł tekstylny	13
1.2. Wielkość i struktura przemysłu tekstylno-odzieżowego w UE i w Polsce	16
1.2.1. Pozycja polskiego przemysłu tekstylno-odzieżowego na tle pozostałych krajów UE	18
1.3. Łańcuch dostaw przemysłu odzieżowego	23
1.3.1. Specyfika łańcucha dostaw w firmach odzieżowych	26
1.3.2. Strategie <i>agile</i> i <i>lean</i> w łańcuchu dostaw branży odzieżowej	29
1.3.3. <i>Fast fashion</i> a <i>slow fashion</i>	32
1.4. Kluczowi interesariusze w branży odzieżowej	36
Rozdział 2	
Wyzwania środowiskowe i społeczne dla branży odzieżowej	45
2.1. Przemysł odzieżowy a wyzwania środowiskowe	45
2.2. Ocena wielkości wpływu środowiskowego przemysłu odzieżowego	48
2.3. Rola surowców włókienniczych w zmniejszeniu negatywnego wpływu przemysłu odzieżowego na środowisko naturalne	52
2.4. Przemysł odzieżowy a wyzwania społeczne	65
2.4.1. Potrzeba budowania przejrzystych procesów biznesowych w łańcuchu dostaw	67
2.4.2. Współczesne niewolnictwo	71
2.4.3. <i>Sweatshops</i>	72
2.4.4. Praca dzieci	76
2.5. Europejski i polski kontekst problemów	77

CZĘŚĆ II. KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W BRANŻY ODZIEŻOWEJ

Rozdział 3

Zrównoważony biznes rozwiązaniem dla współczesnych gospodarek	83
3.1. Istota koncepcji zrównoważonego rozwoju	83
3.2. Biznesowy wymiar zrównoważonego rozwoju	91
3.3. Zrównoważony rozwój a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw	98
3.4. Zrównoważony rozwój a gospodarka o obiegu zamkniętym	102
3.4.1. Nowe modele biznesowe	106
3.4.2. Uwarunkowania transformacji w kierunku GOZ – zmiany legislacyjne oraz sposób zachowania konsumentów	108

Rozdział 4

Zrównoważone zarządzanie firmą odzieżową	117
4.1. Strategiczne podejście do zrównoważonego rozwoju w firmie odzieżowej	117
4.2. Rola organizacji pozarządowych w promocji zrównoważonego rozwoju w branży odzieżowej	126
4.3. Zmiany zachowań konsumentów a zrównoważony rozwój branży odzieżowej	130
4.4. Wybrane narzędzia wspierające zarządzanie zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwie odzieżowym	145
4.4.1. <i>Due dilligence</i> i zarządzanie ryzykiem	146
4.4.2. Kodeksy etyczne i kodeksy postępowania	149
4.4.3. Audyty	152
4.4.4. Certyfikacja systemów i produktów	154

Rozdział 5

Firmy na drodze do zrównoważonego rozwoju – przykłady dobrych praktyk	161
5.1. Monitorowanie łańcucha dostaw jako element zarządzania ryzykiem	162
5.2. Biblioteka ubrań – czy czeka nas zmiana wzorców konsumpcji?	165
5.3. W modzie chodzi o relacje z ludźmi	166
5.4. Alternatywa z upcyklingu	168
5.5. Budowanie świadomości odpowiedzialnej marki	169
5.6. <i>Eco fashion</i> i <i>slow fashion</i> – przejrzystość w działaniu	171
5.7. Ubrania z przestaniem	174
5.8. Gospodarka obiegu zamkniętego w firmie odzieżowej	175
5.9. Torby z myślą o środowisku	177

Bibliografia	181
Spis tabel	195
Spis rysunków	197

Wstęp

Przemysł odzieżowy w ostatnich latach doświadczył dużej zmiany. Na skutek procesów globalizacyjnych możliwe było rozwijanie rynku niezależnie od granic państw i poszukiwanie nowych dostawców oraz miejsc produkcji. Wiele organizacji zdecydowało się na zlecenie produkcji lub przeniesienie swoich fabryk do krajów o niskich kosztach produkcji i pracy. Spowodowało to wzrost możliwości wytwórczych, które klienci odczuli jako zatarcie się sezonowości, a co za tym idzie – ciągły napływ nowych kolekcji. W rezultacie otrzymaliśmy tanią i łatwo dostępną modę, której koszty ponoszą przede wszystkim pracownice i pracownicy fabryk. Nadmierna konsumpcja przyczyniła się również do poważnych problemów środowiskowych. Obecnie branża odzieżowa to drugi w kolejności przemysł w największym stopniu obciążający środowisko¹.

Zmiana struktury funkcjonowania przedsiębiorstw i napływ taniej odzieży miały również swoje skutki ekonomiczne dla rodzimej produkcji. Traktując cenę jako jeden z ważniejszych wyznaczników wyboru, klienci szukają opcji dostosowanych do swoich możliwości finansowych, co tylko potęguje problemy. *Fast fashion* (szybka moda) nauczyła odbiorców, że ubrania są tanie, warto kupować je często i również często wyrzucać, nie dbając o konsekwencje takiej niefrasobliwości. To, co stało się przewagą konkurencyjną szybkiej mody, z czasem przerodziło się w problem o globalnym zasięgu.

Za sprawą koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności opinia publiczna dowiedziała się o wyzwaniach, z jakimi branża musi się mierzyć. Lepsza wiedza o procesie powstawania odzieży i świadomość negatywnych skutków spowodowały, że zarówno biznes, jak i konsumenci zaczęli dostrzegać

¹ <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/putting-brakes-fast-fashion> (dostęp: 29.01.2019).

rzeczywiste koszty funkcjonowania tego przemysłu i poszukiwać możliwych rozwiązań. Pociągnęło to za sobą rozwój mody uwzględniającej zrównoważony rozwój i odpowiedzialnej, która - stojąc w sprzeczności z dotychczasowymi wzorcami - próbuje transformować procesy biznesowe i upowszechniać nowe sposoby produkcji i konsumpcji.

Celem publikacji jest przedstawienie obrazu branży odzieżowej z uwzględnieniem kluczowych dla niej wyzwań społecznych i środowiskowych, a także włączenie problematyki zrównoważonego rozwoju do zarządzania przedsiębiorstwem odzieżowym. Autorki mają świadomość, że omawiane zagadnienie jest nadal nowe, a jego poznanie od strony biznesowej następuje wielu trudności. Branża odzieżowa w Polsce jest bardzo hermetyczna. Wcześniejsze próby badawcze pokazały, że przedsiębiorcy nie są gotowi do rozmowy o wyzwaniach, co może wynikać m.in. z braku wystarczającej wiedzy lub informacji o warunkach społecznych i środowiskowych kontrahentów oraz cyklu życia produktu odzieżowego. Sama tematyka jest dość wrażliwa (np. przypadki pracy dzieci, praca w niebezpiecznych warunkach, wyzwania związane z wynagradzaniem itp.). Drugim biegunem są przedsiębiorstwa świadome tych problemów, chcące w sposób kompleksowy podejść do zarządzania swoimi organizacjami. To one wyznaczają trendy i pokazują, jak odnaleźć się w złożonych relacjach w łańcuchu dostaw, by oferowany wyrób spełniał nie tylko kryteria jakościowe, lecz także stanowił praktyczną realizację zasad zrównoważonego rozwoju. Liczba takich firm - mimo że nadal niewielka - wciąż rośnie, wytyczając kierunki zmian dla całej branży. W książce, obok wyników badań dotyczących wybranych aspektów zarządzania zrównoważonym rozwojem, znalazły się opisy dobrych praktyk, które pokazują różne możliwości włączania zagadnień społecznych i środowiskowych do modelu biznesowego. Stąd osobny rozdział poświęcony dobrym wzorcom zarządzania. Nie wyczerpuje on wszystkich możliwości, ale ma stanowić punkt wyjścia oraz inspirację dla firm i konsumentów, chcących podejmować decyzje produkcyjne i zakupowe w sposób przyjazny środowisku i niegodzący w prawa człowieka. Tematyka zrównoważonego rozwoju w branży odzieżowej nieustannie się rozwija. W chwili kończenia tego opracowania można było znaleźć kolejne doniesienia o nowych przedsiębiorstwach, które zdecydowały się na wprowadzenie innowacyjnych materiałów (np. fusy po kawie, recyklowany poliestr) lub sposobów produkcji (proces farbowania bez substancji chemicznych).

Intencją auterek było wypełnienie luki w tym obszarze wiedzy. Publikacja jest kompleksowym opracowaniem na temat zrównoważonej branży odzieżowej (opracowań tego rodzaju ciągle brakuje na polskim rynku wydawniczym). Książka adresowana jest zarówno do przedstawicieli biznesu, studentów kierunków ekonomicznych i artystycznych związanych z modą, organizacji pozarządowych oraz wszystkich zainteresowanych inicjowaniem zmian w branży odzieżowej.

Opracowanie składa się z dwóch części, podzielonych na pięć rozdziałów. W części pierwszej (rozdziały 1-2) autorki przedstawiły specyfikę funkcjonowania przemysłu odzieżowego. Zaprezentowały dane dotyczące struktury i wielkości

przemysłu, opisały łańcuch dostaw, głównych interesariuszy, zaś szczególną uwagę zwróciły na wyzwania środowiskowe i społeczne w kontekście funkcjonowania łańcucha wartości. Część druga (rozdziały 3-5) została poświęcona koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz możliwościom jej realizacji w branży odzieżowej. Przedstawiono założenia omawianej koncepcji oraz związki z innymi podejściami, które w podobny sposób podchodzą do zarządzania kwestiami społecznymi² i środowiskowymi³ w biznesie (np. społeczna odpowiedzialność, gospodarka obiegu zamkniętego). Osobny rozdział poświęcono integracji zarządzania przedsiębiorstwem i zrównoważonego rozwoju, omawiając możliwości, narzędzia i sposoby łączenia wymiaru biznesowego z pozaekonomicznym. W tej części uwzględniono także wpływ trendów zachodzących w sferze konsumpcji oraz omówiono bariery i czynniki warunkujące zakup odzieży produkowanej zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Ostatni rozdział to zbiór dobrych praktyk mody zrównoważonej, pokazujący możliwości realizacji koncepcji w praktyce.

Czytelnik zostanie przeprowadzony przez najważniejsze zagadnienia, pomocne w zrozumieniu złożoności omawianej branży. Książka nie zawiera gotowych rozwiązań – pokazuje całą serię możliwości, które przedsiębiorcy mogą wykorzystać w swoich organizacjach, planując i rozwijając wzorce zrównoważonego biznesu.

-
- 2 Zarządzanie kwestiami społecznymi to planowanie, koordynowanie, monitorowanie i doskonalenie działań związanych z takimi obszarami, jak prawa człowieka, prawa pracownika, wpływ na lokalną społeczność, dobrostan pracowników itp.
 - 3 Zarządzanie kwestiami środowiskowymi to planowanie, koordynowanie, monitorowanie i doskonalenie działań związanych z ochroną środowiska w wymiarze obowiązków prawnych oraz aktywności dobrowolnych, podejmowanych w celu poprawy cech środowiskowych produktu, wdrażania narzędzi, metod i koncepcji pozwalających osiągać pozytywne efekty środowiskowe.

CZĘŚĆ I

**FUNKCJONOWANIE
PRZEMYSŁU ODZIEŻOWEGO**

Rozdział 1

Specyfika branży odzieżowej

1.1. Branża odzieżowa a przemysł tekstylny

Omawianie obecnej sytuacji branży odzieżowej warto poprzedzić jej zdefiniowaniem i wskazaniem wzajemnych zależności, a także różnic między pojęciami pokrewnymi, takimi jak: branża modowa, przemysł włókienniczy, przemysł tekstylny-odzieżowy, przemysł włókienniczo-odzieżowy, rynek odzieżowy. Często określenia te stosuje się zamiennie, co nie zawsze jest uzasadnione. Mimo pewnych różnic dotyczących definiowania i rozumienia podstawowych pojęć (branża, przemysł i rynek)¹, ze względu na swoją bliskoznaczność będą stosowane zamiennie, zarówno w rozumieniu działu produkcji i handlu, jak i szerokiego zakresu relacji zachodzących między producentami, sprzedawcami oraz nabywcami odzieży. Bardziej istotne, w kontekście właściwego rozumienia i interpretowania danych statystycznych obrazujących specyfikę i aktualną sytuację analizowanej branży, wydaje się rozróżnienie opisujących ją przymiotników, takich jak: tekstylna, włókiennicza, odzieżowa, modowa, tekstylno-odzieżowa, obuwnicza. Większość dostępnych danych statystycznych w Polsce i za granicą opiera się na tych samych lub pokrewnych klasyfikacjach towarowych (PKWiU – Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług, PKD – Polska Klasyfikacja Działalności, NACE – Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, CPA – Statistical Classification of

¹ W *Encyklopedii PWN* pojęcia te są definiowane w następujący sposób: „Przemysł – dział produkcji materialnej, w którym wydobywanie zasobów przyrody i dostosowywanie ich do potrzeb ludzi odbywa się w dużych rozmiarach”. „Branża – gałąź produkcji lub handlu obejmująca towary i usługi jednego rodzaju”. „Rynek – ogół sprzedawców i nabywców, których decyzje kupna i sprzedaży są wzajemnie od siebie uzależnione, kształtują popyt i podaż oraz wpływają na poziom cen” (<https://encyklopedia.pwn.pl/>).

Products by Activity w Unii Europejskiej)), więc właściwe będzie przyjęcie sposobu rozumienia i definiowania wymienionych pojęć zgodnie z podziałem przyjętym we wspomnianych klasyfikacjach. Według PKWiU, najszersze znaczenie ma przymiotnik „włókienniczy”. Wyroby włókiennicze obejmują bowiem wyroby tekstylne, odzież oraz skóry i wyroby ze skór, włączając obuwie, wyroby kaletnicze i rymarskie (zob. tabela 1.). Analogiczne podejście znajdujemy w klasyfikacjach europejskich NACE i CPA (13. Textiles, 14. Wearing apparel, 15. Leather and related products).

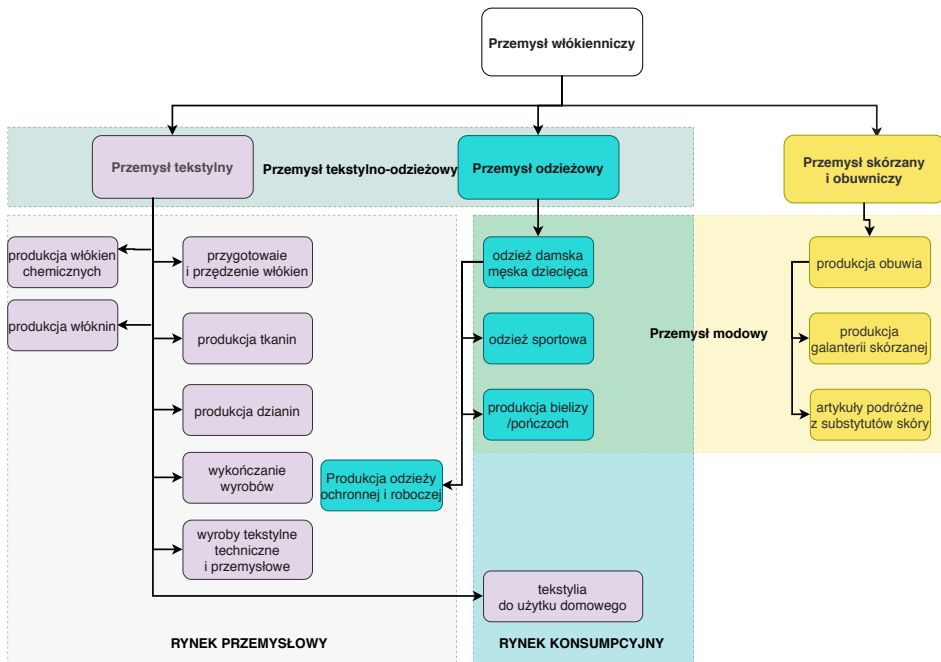
Tabela 1. Wyroby włókiennicze według Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług

Wyroby włókiennicze		
Dział 13 (Wyroby tekstylne)	Dział 14 (Odzież)	Dział 15 (Skóry i wyroby ze skór wyprawionych)
<p>Obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przygotowanie i przędzenie włókien tekstylnych - tkaniny - dzianiny metrażowe - włókniny - pozostałe wyroby tekstylne, techniczne i przemysłowe - wykończanie wyrobów tekstylnych i odzieży - bieliznę pościelową, koce, dywany i inne wyroby do wyposażenia wnętrz - wyroby powroźnicze, olinowania itp. 	<p>Obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - odzież każdego rodzaju (konfekcyjna, szyta „na miarę”, ze skóry, tkanin, dzianin itp.; odzież wierzchnia i bielizna; damska, męska i dziecięca; odzież robocza, codzienna i wyjściowa itp.) - dodatki do odzieży - wyroby futrzarskie 	<p>Obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - galanterię skórzaną, obuwie, artykuły podróżne wykonane z substytutów skóry
<p>Nie obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - uprawy roślin włóknistych, sklasyfikowanej w odpowiednich podklasach działu 01 - odzieży, sklasyfikowanej w odpowiednich podklasach działu 14 - włókien chemicznych (20.60) 	<p>Nie obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - odzieży z gumy lub tworzyw sztucznych, zgrzewanej „na szwach” (22.19.60.0, 22.29.10.0) - sportowych kasków ochronnych (32.30.15.0) - ochronnych okryć głowy, odzieży ognioodpornej i ochronnej (32.99.11.0) 	<p>Nie obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - odzieży skórzanej lub ze skóry wtórnej (14.11.10.0) - pasków do zegarków, (32.12.14.0, 32.13.10.0) - skórzanych rękawic sportowych (32.30.15.0) - pasów bezpieczeństwa dla monterów i innych pasów do celów zawodowych oraz sprzętu ochronnego do użytku osobistego (32.99.11.0)

Źródło: opracowanie własne na podstawie PKWiU, <https://stat.gov.pl/Klasyfikacje> (dostęp: 23.01.2019).

Jednoznaczne zdefiniowanie wymienionych pojęć podczas analizowania danych statystycznych, koniunktury rynku, problemów środowiskowych i społecznych jest niezwykle istotne z kilku powodów. Po pierwsze, przemysł tekstylny różni się

znacznie od odzieżowego pod względem dominującej grupy odbiorców (przemysłowi - indywidualni), poziomu inwestycji w innowacje technologiczne, struktury siły roboczej (dominacja kobiet, poziom wynagrodzeń itd.). Po drugie, w dostępnych raportach i opracowaniach możemy często spotkać użycie angielskiego określenia sektor/przemysł tekstylny (ang. *textile sector*) w szerszym rozumieniu, obejmującego wszystkie trzy podsektory: tekstylny, odzieżowy i skórzany (*subsectors: textile, clothing and leather*). Z kolei w Polsce często utożsamia się przemysł włókienniczy jedynie z jego częścią tekstylną (w rozumieniu gałęzi przemysłu lekkiego, zajmującej się przetwórstwem surowców na włókna, tkaniny, dzianiny). Obejmuje ona m.in. przędzalnictwo, tkactwo, dziewiarstwo itd., z wyłączeniem produkcji odzieży. Podział i zależności między różnymi podsektorami przemysłu włókienniczego - w rozumieniu autorek niniejszego opracowania - zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Przemysł włókienniczy – klasyfikacja, segmenty, charakter rynku

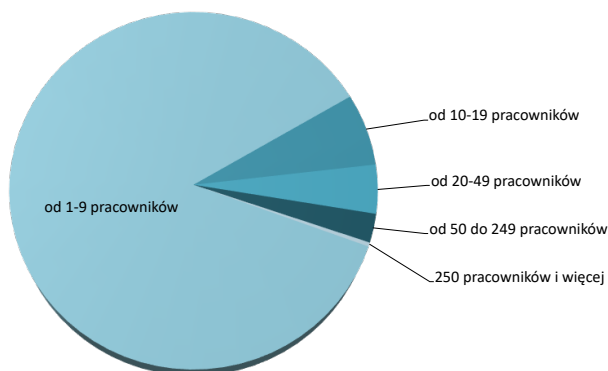
Źródło: opracowanie własne.

Tematyka monografii odnosi się głównie do przemysłu odzieżowego, ale uwzględnia również łańcuch dostaw, co powoduje, że pojawia się w niej także problematyka procesu pozyskania surowców, produkcji tkanin, dzianin itd.

1.2. Wielkość i struktura przemysłu tekstylnego-odzieżowego w UE i w Polsce

Sektor tekstylny-odzieżowy, ze względu na powszechność i wszechstronność zastosowań jego produktów, odgrywa ważną rolę w europejskim przemyśle wytwórczym. Według danych z 2017 roku, obroty w przemyśle tekstylny-odzieżowym wzrosły w stosunku do roku 2016 o 3,3%, osiągając wartość 181 miliardów euro. Odnotowano także wzrost inwestycji (3,9%), które - według szacunków organizacji Euratex - wyniosły w 2017 roku 4,9 miliarda euro².

W 2017 roku przemysł tekstylny-odzieżowy w UE był reprezentowany przez 176,4 tysięcy firm, w których zatrudniano około 1,7 mln pracowników. Warto jednak zaznaczyć, że 99% stanowią przedsiębiorstwa małe i średnie (zob. rysunek 2.).

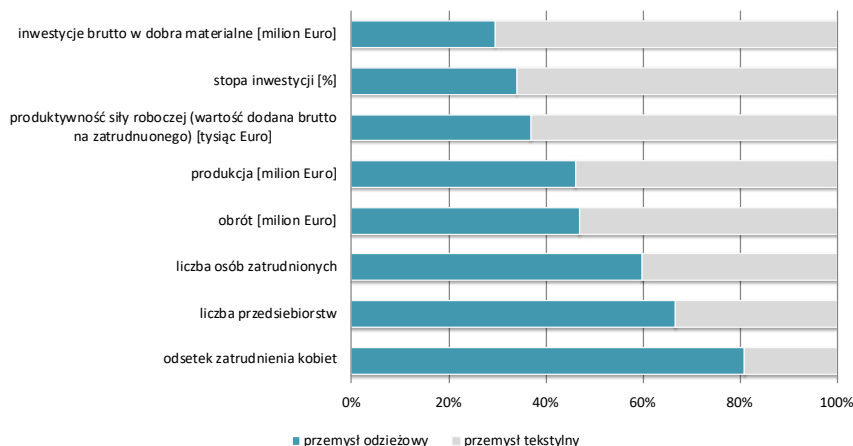


Rysunek 2. Struktura europejskiego przemysłu tekstylnego-odzieżowego – liczba pracowników w 2017 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (dostęp: 21.06.2018).

Analiza podstawowych wskaźników ekonomicznych europejskiego przemysłu tekstylnego-odzieżowego ujawnia różnice między jego częścią tekstylną a odzieżową. Przemysł tekstylny charakteryzuje zdecydowanie wyższa produktywność siły roboczej, wyższy poziom inwestycji w dobra trwałe i wyższa stopa inwestycji oraz wielkość produkcji. Przemysł odzieżowy to z kolei zdecydowanie wyższy odsetek zatrudnienia kobiet i pracowników ogółem oraz większa liczba przedsiębiorstw. Zestawienie najważniejszych wskaźników, ze wskazaniem udziału segmentu odzieżowego, zaprezentowano na rysunku 3.

2 *Key Figures 2017 – The EU-28 Textile and Clothing Industry in the year 2017*, Euratex 2017, https://www.euratex.eu/library/statistics/key-data/key-datadetails/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=5964&cHash=6dee9b9ed7e8c87de9e87c3afc6a6713 (dostęp: 22.06.2018).



Rysunek 3. Różnice w strukturze przemysłu tekstylnego i odzieżowego na przykładzie krajów Unii Europejskiej (EU28)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat 2017, *Annual detailed enterprise statistics for industry (NACE Rev. 2, B-E)*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_ind_r2&lang=en (dostęp: 12.07.2019).

Przemysł tekstylny-odzieżowy stanowi także istotny sektor polskiej gospodarki. Obejmuje ponad 17 tysięcy firm i odpowiada za 5% polskiego PKB. Według ekspertów, przemysł ten ma szansę stać się jednym z najważniejszych elementów polskiej ekspansji zagranicznej, a dzięki głębokiej restrukturyzacji i unowocześnieniu w coraz większym stopniu zaczyna być postrzegany jako jedna z kluczowych gałęzi polskiej gospodarki³. Zaawansowane technologicznie materiały włókiennicze mają obecnie zastosowanie w medycynie, budownictwie, rolnictwie i w środkach transportu. Rozwój polskiej branży tekstylny-odzieżowej determinuje więc w znacznym stopniu ekspansję innych kluczowych działów gospodarki, a jej potencjał staje się coraz bardziej zauważalny. Ministerstwo Rozwoju ocenia, że w ostatnim czasie branża świadomie zwiększa nakłady na B+R oraz inwestycje, budując swój potencjał przemysłowy i badawczy, wzmacniając powiązania kooperacyjne⁴. W konsekwencji przemysł tekstylny-odzieżowy w Polsce w coraz mniejszym stopniu jest kojarzony z pracochłonnym przemysłem tradycyjnym, coraz wyraźniej obejmuje obszary, zarezerwowane dotąd dla przemysłów wysokich technologii. Oprócz klasycznej współpracy między producentami materiałów na potrzeby sektora odzieżowego i producentami odzieży przeznaczonej do sprzedaży konsumenckiej, dynamicznie rozwija się

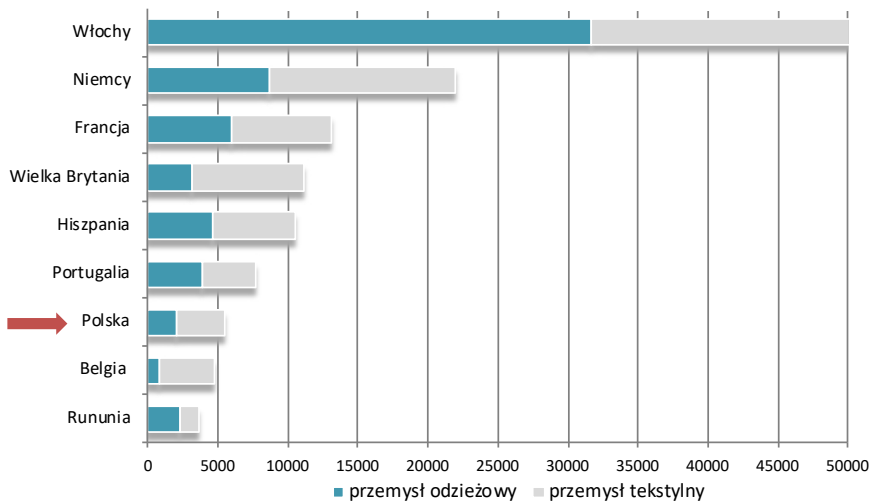
3 *Program uszyty na miarę przemysłu. Miliony dla branży włókienniczej*, NCBR 2016, <https://www.ncbr.gov.pl/o-centrum/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci/news/program-uszyty-na-miare-przemyslu-miliony-dla-branzy-wlokienniczej-37877/> (dostęp: 12.08.2018).

4 R. Stanowski, *Polska moda rozwija się dynamiczniej niż system ją wspierający*, Fashion PR Talks, 2016, <http://fashionprtalks.pl/teksty/polska-moda-rozwija-sie-dynamiczniej-niz-system-ja-wspierajacy> (dostęp: 23.09.2018).

współpraca sektora z innymi czołowymi gałęziami gospodarki, bez których nie istnieje intensywny rozwój B+R całej polskiej gospodarki. Wskazane trendy dotyczą w głównej mierze sektora tekstylnego, jednak przepływ innowacyjnych rozwiązań w coraz większym stopniu obejmuje produkcję odzieży (m.in. rozwiązania dla odzieży sportowej, bielizny, pończosznictwa, indywidualizacji i masowej kastomizacji produkcji, przyjaznych środowisku tkanin itd.). Trudno rozpatrywać sektor odzieżowy w oderwaniu od tekstylnego ze względu na charakter łańcucha produkcji/wartości.

1.2.1. Pozycja polskiego przemysłu tekstylnego-odzieżowego na tle pozostałych krajów UE

Przemysł tekstylny-odzieżowy sytuuje Polskę w pierwszej dziesiątce krajów Unii Europejskiej, uznawanych za liderów branży. Szczególnie silną pozycję na arenie europejskiej zajmuje polski segment tekstyliów do użytku domowego (*home textiles*), które stanowią ¼ produkcji przemysłu tekstylnego-odzieżowego w Polsce⁵.



Rysunek 4. Liderzy europejskiego przemysłu tekstylnego-odzieżowego w 2017 roku ze względu na wielkość obrotów (w mln euro)

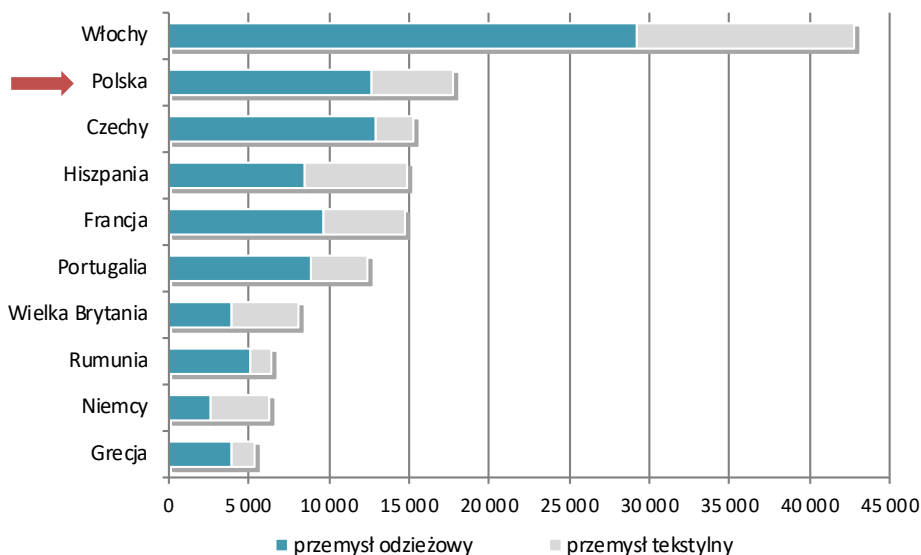
Źródło: jak rysunek 3.

W 2017 roku Polska zajęła siódme miejsce pod względem wielkości obrotów przemysłu tekstylnego-odzieżowego krajów UE (z udziałem 3,6%), po takich państwach jak: Włochy (34,7%), Niemcy (14,5%), Francja (8,7%), Wielka Brytania (7,4%), Hiszpania (7%) i Portugalia (5,1%). Na rysunku 4. pokazano zróżnicowanie wielkości obrotów

5 Euratex 2017, <http://euratex.eu/pages/infographics/> (dostęp: 21.06.2018).

sektora tekstylnego i odzieżowego w poszczególnych krajach. Wśród krajów z widoczną przewagą wysokości obrotów przemysłu odzieżowego nad tekstylnym znalazła się Rumunia i Włochy, w przypadku Francji i Portugalii przewaga ta jest minimalna, natomiast w pozostałych krajach, w tym w Polsce, dominuje przemysł tekstylny.

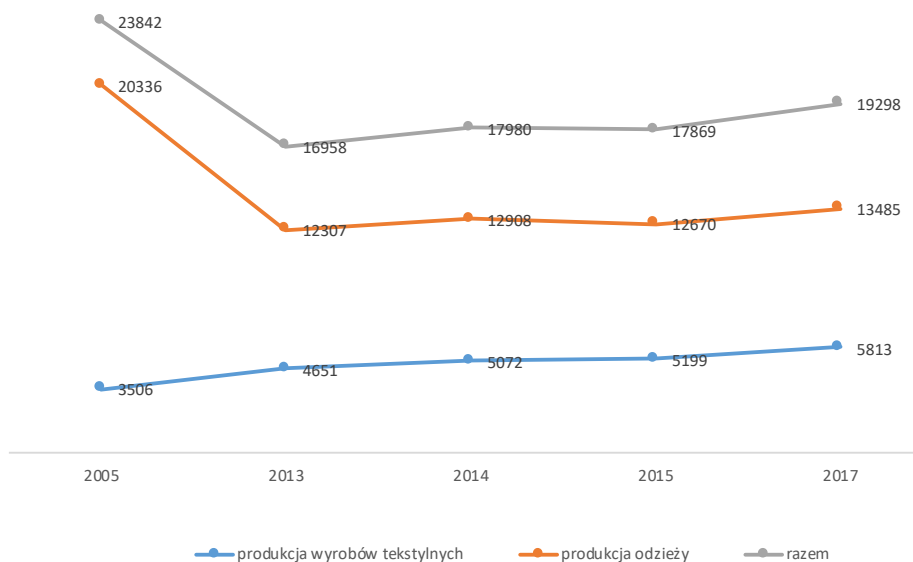
Jeśli chodzi o liczbę przedsiębiorstw (według danych Eurostat), Polska zajmowała w EU drugie miejsce, z udziałem 10% (rysunek 5.).



Rysunek 5. Liderzy europejskiego przemysłu tekstylnego i odzieżowego w 2017 roku ze względu na liczbę przedsiębiorstw

Źródło: jak rysunek 3.

W tym aspekcie dominacja przemysłu odzieżowego nad tekstylnym jest widoczna we wszystkich krajach, z wyjątkiem Wielkiej Brytanii i Niemiec. Większa liczba przedsiębiorstw produkujących wyroby odzieżowe w stosunku do tych, które zajmują się produkcją tekstyliów jest charakterystyczna również dla Polski. Warto jednak podkreślić systematyczny wzrost liczby przedsiębiorstw tekstylnych, przy jednoczesnym spadku liczby tych, które zajmują się produkcją odzieży. Od 2005 do 2017 roku liczba przedsiębiorstw tekstylnych wzrosła z 3506 do 5813, a w tym samym okresie liczba przedsiębiorstw odzieżowych zmalała z 20 336 do 13 485 (zob. rysunek 6.).



Rysunek 6. Liczba przedsiębiorstw tekstylnych i odzieżowych funkcjonujących na rynku (lata 2005–2017)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rocznika statystycznego przemysłu* (2014, 2015, 2016, 2018), „Podmioty gospodarcze według sektorów własności, sekcji i działów, prowadzące działalność gospodarczą w ciągu roku”, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2016,5,10.html> (dostęp: 12.02.2019).

Warto zaznaczyć, że sektor tekstylny-odzieżowy w Polsce uległ znacznemu przeobrażeniu w ciągu ostatnich 20 lat. Zmieniła się istotnie struktura przedsiębiorstw. Obecnie te produkujące tekstylia i odzież w zdecydowanej większości należą do grupy małych i średnich (MSP), można wyróżnić zaledwie kilka firm o zatrudnieniu przekraczającym 500 osób (zob. tabela 2.).

Tabela 2. Podstawowe dane o podmiotach gospodarczych w przemyśle według liczby zatrudnionych, sekcji i działów w 2017 roku

Podmioty prowadzące działalność w ciągu roku	Podmioty o liczbie zatrudnionych						Ogółem
	49 i mniej	50–99	100–249	250–499	500–999	1000 i więcej	
Produkcja wyrobów tekstylnych	624	82	75	21	3	3	749*
Produkcja odzieży	1734	181	94	17	2	1	2107*

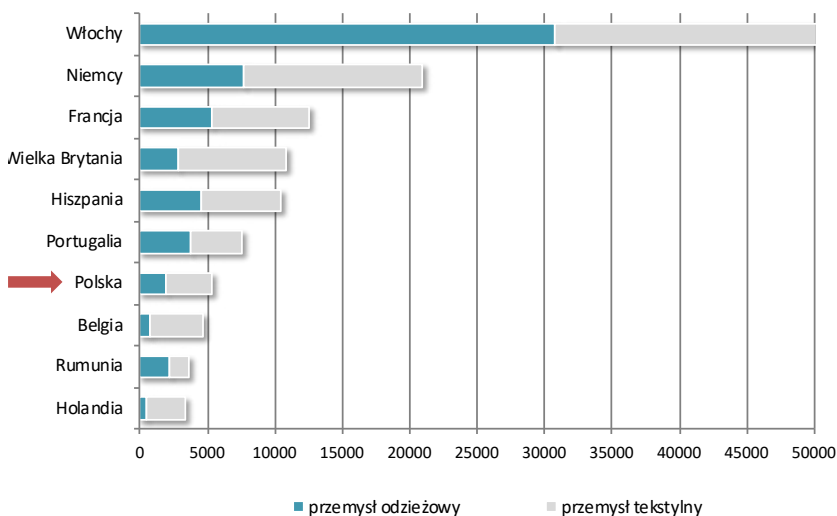
Objaśnienie: * dane dotyczą podmiotów gospodarczych, w których liczba pracujących przekracza 9 osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rocznika statystycznego przemysłu*, 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2018,5,12.html> (dostęp: 12.02.2019).

Nastąpiła dekoncentracja sektora (rozproszenie firm na terenie całego kraju), chociaż obecność przedsiębiorstw tekstylnego-odzieżowych i zaplecza naukowo-badawczego jest wciąż ściśle związana z tradycjami regionów co do lokalizacji wiodących gałęzi przemysłu. Stąd nadal sektor ten jest bardzo silnie reprezentowany:

- w okręgu łódzkim, specjalizującym się w produkcji włókienniczych wyrobów tkanych, dzianych i tkaninowych, odzieży, bielizny i wyrobów dziewiarskich oraz wyposażenia wnętrz;
- w okręgu dolnośląskim, który specjalizuje się w produkcji odzieży, technicznych wyrobów włókienniczych i wyrobów do wyposażenia wnętrz;
- w okręgu śląskim, który specjalizuje się w produkcji tkanin;
- w okręgu podlaskim, w którym produkuje się tkaniny, dzianiny i bieliznę.

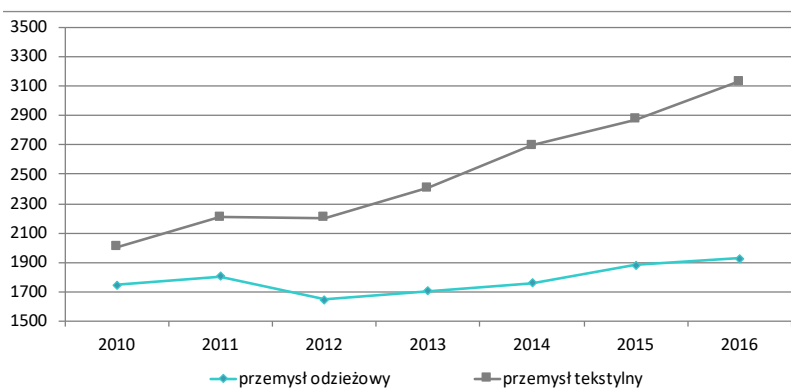
Jeśli chodzi o wielkość produkcji przemysłu tekstylnego-odzieżowego, Polska zajmuje siódme miejsce (z udziałem 3,7%) w całkowitej produkcji przemysłu UE. Należy też do grupy tych krajów, w których przemysł tekstylny dominuje nad odzieżowym (zob. rysunek 7).



Rysunek 7. Liderzy europejskiego przemysłu tekstylnego-odzieżowego w 2017 roku ze względu na wielkość produkcji (w mln euro)

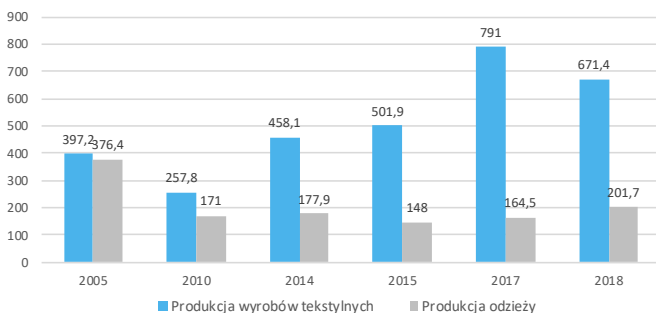
Źródło: jak rysunek 3.

Zwraca uwagę to, że od roku 2010 polski sektor tekstylnego-odzieżowy zwiększył produkcję o niemal 35%. Wzrost ten jest szczególnie widoczny w przypadku wyrobów tekstylnych, jednak produkcja odzieży od 2012 roku także systematycznie rośnie (rysunek 8.). Podobnie kształtują się nakłady inwestycyjne przemysłu tekstylnego-odzieżowego (od 2010 roku o ponad 100% więcej), przy czym wynikało to przede wszystkim z inwestycji dokonywanych w przemyśle tekstylnym (rysunek 9.).



Rysunek 8. Polski przemysł tekstylny-odzieżowy w latach 2010–2016 – wielkość produkcji (w mln euro)

Źródło: jak rysunek 3.



Rysunek 9. Nakłady inwestycyjne na środki trwałe (w mln PLN)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rocznika statystycznego przemysłu*, 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2019,5,13.html> (dostęp: 1.05.2020).

Zauważalne jest zróżnicowane rozdysponowanie inwestycji między przemysłem tekstylnym a odzieżowym. W przypadku produkcji wyrobów tekstylnych w większym stopniu inwestowano w maszyny i urządzenia techniczne⁶.

Przedstawione dane, dotyczące zarówno rynku europejskiego, jak i polskiego, wyraźnie uwidaczniają różnice między częścią tekstylną a odzieżową branży. Ich podsumowanie stanowi tabela 3.

6 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2016,5,10.html> (dostęp: 12.02.2019).

Tabela 3. Różnice między rynkiem tekstylnym a odzieżowym istotne z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju

Kategoria	Przemysł tekstylny		Przemysł odzieżowy	
Liczba przedsiębiorstw	niższa	57 011*	ponad dwukrotnie wyższa	119 343*
Liczba zatrudnionych [w tys. osób]	mniejsza	680*	większa	1010
Odsetek kobiet zatrudnionych w przemyśle [%]	przewaga mężczyzn	19*	przewaga kobiet	81*
Wielkość inwestycji [w miliardach euro]	ponad dwukrotnie wyższe	3,4*	ponad dwukrotnie niższe	1,5*
Nakłady na środki trwałe służące ochronie środowiska [ceny bieżące w PLN]	ponad czterokrotnie wyższe	1892,4**	ponad czterokrotnie niższe	437,1**
Charakter rynku (odbiorców)	rynek przemysłowy – dominacja przedsiębiorstw i instytucji		rynek konsumpcyjny o charakterze masowym – dominacja konsumentów indywidualnych (mniejsza wiedza i świadomość ekologiczna, bardziej impulsywny proces zakupu, silnie odczuwalny konsumpcjonizm)	

Objaśnienia: * dane dotyczą UE w 2017 roku (w tych, które charakteryzują rynek tekstylny uwzględniono włókna chemiczne, na podstawie szacunków organizacji EURATEX oraz danych Eurostatu z 2017 roku); ** dane dotyczą rynku polskiego w roku 2017 (na podstawie GUS).

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane różnice są niezwykle istotne w kontekście omawianych w dalszej części monografii problemów środowiskowych i społecznych. Dotyczą one bowiem takich kwestii, jak: zakres wykorzystania taniej siły roboczej, dominacja kobiet w zatrudnieniu, zapotrzebowanie na wyroby masowe o niskich cenach i stosunkowo niskiej jakości (masowy rynek konsumpcyjny), możliwości inwestycyjne, w tym wielkość inwestycji w środki trwałe, służące ochronie środowiska.

1.3. Łańcuch dostaw przemysłu odzieżowego

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji, których autorzy starają się wyjaśniać, czym jest łańcuch dostaw. Organizacja APICS (The Association for Operations Management) odwołuje się do złożoności procesów realizowanych w strukturze łańcucha dostaw, charakteryzując je jako „projektowanie, planowanie, realizację, kontrolę i monitorowanie działań w łańcuchu dostaw w celu tworzenia wartości netto, budowania konkurencyjnej infrastruktury, wykorzystania globalnej logistyki,

synchronizacji podaży z popytem i mierzenia wydajności w ujęciu światowym”⁷. Ze względu na dużą złożoność procesów, związanych z łańcuchem dostaw, trudno o jedną, spójną definicję. Problematyka ta znajduje odzwierciedlenie w zagadnieniach strategicznych, kiedy traktuje się łańcuch dostaw jako „strategię opartą na współpracy zorientowanej na powiązania operacji biznesowych między przedsiębiorstwami w celu osiągnięcia wspólnej wizji rynkowych szans”. W ujęciu strategicznym jest on również kojarzony z „systemową, strategiczną koordynacją tradycyjnych funkcji biznesu oraz taktyk, stosowanych w ramach tych funkcji i w innych przedsiębiorstwach należących do łańcucha dostaw, mającą na celu zwiększenie długookresowej wydajności poszczególnych podmiotów oraz całego łańcucha dostaw”⁸.

Łańcuch dostaw może być rozumiany jako „współdziałające w różnych obszarach firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych”⁹. To swoista struktura organizacyjna powstająca w celu wyprodukowania wyrobu, a następnie jego dostarczenia końcowemu odbiorcy¹⁰. M. Christopher, definiując łańcuch dostaw, odwołuje się do istoty współpracy jako kluczowego elementu współdziałania sieci powiązanych i współzależnych organizacji¹¹. Przez niektórych autorów jest on traktowany jako „przepływ rzeczy i informacji przez sieci przedsiębiorstw, które są względem siebie dostawcami i odbiorcami”¹². Bez względu na przyjętą definicję, należy mieć na uwadze, że łańcuch dostaw to struktura, spajająca przedsiębiorstwa funkcjonujące w danym układzie. Nabiera to szczególnego znaczenia w odniesieniu do branży odzieżowej, w której łańcuchy dostaw są bardzo złożone. W najprostszym układzie łańcuch dostaw składa się z kilku ogniw, z których każde pełni osobną funkcję, niezbędną do zainicjowania i dopełnienia cyklu życia produktu. Mowa tu o takich funkcjach, jak: wydobywanie surowca, przetwarzanie, produkcja, transport, dystrybucja, magazynowanie, sprzedaż, użytkowanie oraz czynności charakterystyczne dla fazy użytkowej. Wyróżnić tu można producenta, dostawcę, dystrybutora, detalistę i klienta, którzy odpowiadają za prawidłowy przebieg procesów w danej strukturze. Rysunek 10. stanowi ilustrację typowego łańcucha dostaw.

7 APICS dictionary, <http://www.apics.org/> (dostęp: 20.08.2017).

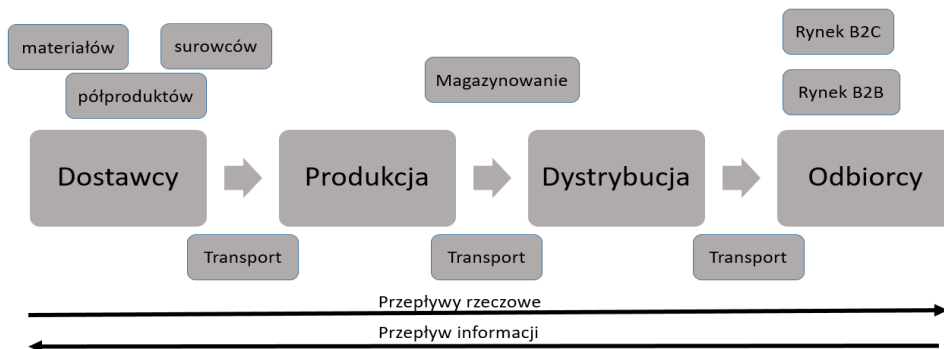
8 J. T. Mentzner, *Defining Supply Chain Management*, „Journal of Business Logistics” 2004, No. 2, s. 18, [za:] J. Palewicz, J. Baran, *Organizacja łańcucha dostaw w branży odzieżowej*, „Logistyka” 2012, nr 6, s. 531.

9 J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Konceptje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003, s. 17.

10 I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 23.

11 M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Polskiego Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 17.

12 M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010, s. 15.



Rysunek 10. Łańcuch dostaw – schemat poglądowy

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę na kierunek przepływu informacji oraz przepływy rzeczowe. Informacje z rynku są sygnałem do uruchomienia procedur związanych z produkcją oraz dostarczeniem określonych dóbr – są niezbędne do zaplanowania wielkości dostawy oraz do ustalenia kryteriów jakościowych, jakimi będą się kierować odbiorcy. Stąd przepływ informacji i przepływy rzeczowe odbywają się w przeciwnych kierunkach.

Łańcuch dostaw można rozpatrywać ze względu na:

- lokalizację zakładów produkcyjnych, miejsc pozyskiwania surowców, rynku zbytu;
- produkcję (jakie produkty, gdzie będą wytwarzane i na jakich zasadach będą trafiać do kanałów dystrybucji);
- zapasy;
- transport, który zapewnia fizyczną obsługę łańcucha dostaw¹³.

By mówić o funkcjonującym łańcuchu dostaw, należy uwzględnić konieczność zarządzania tworzoną strukturą. Zarządzanie łańcuchem dostaw to „strategia oparta na współpracy, zorientowanej na powiązanie operacji biznesowych między przedsiębiorstwami w celu osiągnięcia wspólnej wizji szans rynkowych”, „zarządzanie przepływami między ogniwami w łańcuchu dostaw w celu maksymalizacji globalnej rentowności łańcucha dostaw” oraz „zestaw metod stosowanych do efektywnego integrowania dostawców, producentów, składów i punktów sprzedaży detalicznej, aby produkty były wytwarzane i dystrybuowane we właściwych ilościach, do właściwych miejsc i we właściwym czasie w celu minimalizacji kosztów systemowych i przy założeniu osiągnięcia wymaganego poziomu obsługi”¹⁴. Sytuacją pożądaną w zarządzaniu łańcuchem dostaw

13 M. Kruczek, *Metody i techniki zarządzania łańcuchem dostaw przemysłu odzieżowego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.

14 M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie...*, s. 19, [za:] K. Rutkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próby sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 12, s. 3; M. Christopher, *Logistics and Supply Chain Management*, Prentice Hall, New York 2005, s. 5.

jest osiągnięcie korzyści przez wszystkich uczestników. Podejście *win-lose* (jedna strona wygrywa, a druga przegrywa) to strategia, od której się odchodzi na rzecz projektowania celów, dających pozytywne rezultaty obu stronom (*win-win*). Nie oznacza to jednak, że wszyscy w danej sieci osiągną te same korzyści¹⁵. Podejście *win-win* ma duże znaczenie również w kontekście zrównoważonego rozwoju¹⁶, dając mocny argument na rzecz aktywnego włączania się dostawców w kwestie związane z zarządzaniem aspektami społecznymi i środowiskowymi. W praktyce sytuacja nie jest jednoznaczna i może być źródłem dodatkowych wyzwań dla koordynującego dany łańcuch dostaw. Oznacza ona bowiem takie formułowanie celów i wskazywanie sposobów ich osiągnięcia, które w równym stopniu uwzględniają zdolności i ograniczenia wszystkich stron relacji¹⁷.

1.3.1. Specyfika łańcucha dostaw w firmach odzieżowych

Łańcuch dostaw branży odzieżowej ze względu na typ oferowanych produktów jest bardzo złożony, co częściowo wynika z dużego rozproszenia geograficznego generującego zjawisko *offshoringu*, czyli przenoszenia części procesów za granicę. Jest to działanie typowe dla branży odzieżowej. Chęć obniżania kosztów spowodowała, że wiele dużych przedsiębiorstw, również polskich, zdecydowało się na zlecenie produkcji krajom rozwijającym się, gdzie koszty pracy są niższe niż w krajach macierzystych. Z perspektywy ekonomicznej takie działanie pozwala na ograniczanie kosztów i jest korzystne dla firmy. Ze zjawiskiem *offshoringu* wiążą się jednak różnego rodzaju wyzwania. Im dłuższy łańcuch dostaw i bardziej rozproszone procesy, tym trudniej o monitorowanie działalności oraz kontrolowanie jakości, zarówno na poziomie procesów, jak i produktów. Dodatkowym problemem są ukryte koszty oraz utrudniony proces decyzyjny, w tym ograniczona możliwość szybkiej reakcji na zmienne potrzeby otoczenia.

15 A. Kawa, *Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 15.

16 Więcej na temat zrównoważonego rozwoju można znaleźć w rozdziałach 3. i 4.

17 Obecnie wiele uwagi poświęca się zarządzaniu łańcuchem dostaw, jego konfiguracji oraz strategiom. Wynika to z konieczności budowania elastycznych i odpornych na wiele czynników ryzyka struktur. Każde przedsiębiorstwo, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności, identyfikuje różne ogniwa niezbędne do prawidłowego funkcjonowania swojego przedsiębiorstwa. Budowane relacje mają różny charakter, jednak najbardziej pożądanym scenariuszem jest partnerstwo, w którym integruje się czynności na poziomie operacyjnym, a współpraca ma charakter długookresowy. Takie podejście do zarządzania łańcuchem dostaw jest równie istotne dla branży odzieżowej, w której wiele wyzwań i problemów wiąże się bezpośrednio ze strukturą i długością łańcucha dostaw. W publikacji problematyka zarządzania łańcuchem dostaw przedstawiona jest bardzo skrótowo i ma uporządkować prowadzony wywód oraz ułatwić zrozumienie istoty relacji w łańcuchu dostaw, ważnej z perspektywy mapowania problemów środowiskowych i społecznych oraz kreowania rozwiązań opisanych w dalszej części publikacji.

Pojawiają się trudności związane z przestrzeganiem standardów społecznych i ochroną środowiska¹⁸.

Konieczność poszukiwania nowych miejsc produkcji ze względu na rosnące koszty powoduje, że część organizacji podejmuje decyzję o zleceniu produkcji do bliższych lokalizacji (*nearshoring*), co związane jest z potrzebą rekonfiguracji łańcucha dostaw, ale może mieć pozytywne konsekwencje, w tym głównie dla środowiska.

Struktura łańcucha dostaw jest mocno determinowana przez konsumentów. To rynek konsumenta spowodował, że branża odzieżowa tak szybko się rozwija, a przedsiębiorstwa – chcąc nadążyć za oczekiwaniami – wdrażają strategie dostosowane do możliwości finansowych i gustów odbiorców końcowych.

Konsumenci przyzwyczaili się do częstej zmiany garderoby, zaburzając dotychczasową sezonowość kolekcji, to z kolei spowodowało zmiany w relacjach w łańcuchu dostaw. Niestabilny rynek, krótki cykl życia produktu i duża różnorodność to cechy wyróżniające tej branży. Biorąc pod uwagę niskie marże zysku sektora, kwestia zapasów bardzo często nie wchodzi w grę, co oznacza, że istotą jest szybka produkcja¹⁹. Stąd, z perspektywy przedsiębiorców, kluczowe stały się: czas dostawy i cena, co w konsekwencji doprowadziło do zwiększonej konkurencji wśród dostawców kosztem jakości i bezpieczeństwa pracy²⁰. W przypadku kryterium czasu najważniejsze są trzy charakterystyki, związane z czasem realizacji²¹, które decydują o sukcesie rynkowym danego przedsiębiorstwa:

- czas pojawienia się na rynku – ile czasu zajmuje firmie rozpoznanie szansy rynkowej, przetłumaczenie tego na produkt i wprowadzenie go na rynek?
- czas dostarczenia – jak długo trwa zdobycie zamówienia od klienta i dostarczenie produktu, prowadzące do zadowolenia klienta detalicznego?
- czas reakcji – ile czasu potrzeba na dostosowanie wyniku działalności w odpowiedzi na niestabilny popyt?²²

18 B. Stępień, M. Młody, *Przesłanki rozwoju reshoringu i nearshoringu w Polsce – punkt widzenia przedsiębiorstw i konsumentów branży odzieżowo-obuwniczej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, nr 2 (1), s. 81–95.

19 M. Bruce, L. Daly, N. Towers, *Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?*, „International Journal of Operations and Production Management” 2004, Vol. 24, No. 2, s. 165.

20 Więcej na ten temat znaleźć można w podrozdziale 2.4.

21 O wadze kryterium czasu świadczyć może chociażby stosowanie podejścia Quick Response (QR). Jest to strategia reagowania oddziałująca na pojedyncze ogniwa w całym łańcuchu dostaw, od producentów przędzy do punktów sprzedaży, której celem jest skrócenie przedziałów czasowych, jakie upłynęły od etapu projektowania wyrobów włókienniczych do zakupu odzieży przez konsumenta. W strategii QR kompresja czasu jest postrzegana z jednej strony jako cel, a z drugiej – jako instrument poprawy wydajności firmy. C. Forza, A. Vinelli, *Quick Response in the textile-apparel industry and the support of information technologies*, „Integrated Manufacturing Systems” 1997, Vol. 8, Issue 3, s. 125–136.

22 M. Christopher, R. Lowson, H. Peck, *Creating agile supply chains in the fashion industry*, „International, Journal of Retail and Distribution Management” 2004, Vol. 32, Issue 8, s. 368.

Na rysunku 11. przedstawiono uproszczony schemat łańcucha dostaw. Nie oddaje on pełnej złożoności procesów i relacji, ale wskazuje ogniwa, w ramach których mogą się pojawić wyzwania opisane w dalszej części książki.



Rysunek 11. Schemat łańcucha dostaw dla branży odzieżowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Richero, S. Ferrigno, *A Background Analysis on Transparency and Traceability in the Garment Value Chain, Final Report*, https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/final_report_04-07-2017.pdf (dostęp: 24.08.2018), s. 15.

Zakres podejmowanych czynności związanych z produkcją ubrań jest bardzo duży. Dochodzą do tego wszelkie niezbędne procesy w związku z zapewnieniem półproduktów i surowców. Do najważniejszych etapów procesu tworzenia ubrań wynikających z funkcjonowania łańcucha dostaw należy zaliczyć²³:

1. Projektowanie, czyli fazę podejmowania kluczowych decyzji, będących rezultatem oczekiwań płynących z rynku oraz chęci tworzenia popytu na nowe produkty. Ważną rolę odgrywają badania marketingowe i śledzenie trendów, co pozwala zebrać niezbędne informacje dotyczące wymagań klientów. W czasie projektowania decyduje się o rodzaju materiału i kroju. Jest on kluczowy dla przyszłych relacji biznesowych, bowiem wybór materiałów wiąże się bezpośrednio z wyborem dostawców i procesem pozyskiwania zasobów. Determinuje to kryteria wyboru i warunki przyszłej współpracy.
2. Próbkowanie, czyli fazę przygotowania pierwszych sztuk, które zostaną poddane testom. To moment podejmowania decyzji o kształcie przyszłej kolekcji, wprowadzania niezbędnych poprawek oraz ustalania cen.
3. Selekcję, czyli wprowadzanie poprawek do kolekcji, prezentację na targach branżowych, pokazy dla klientów i dystrybutorów oraz dalszy rozwój produktu, jeśli istnieje taka konieczność.
4. Produkcję uwzględniającą dane uzyskane we wcześniejszych etapach. Ważnym czynnikiem - z perspektywy funkcjonowania branży odzieżowej - jest miejsce produkcji (produkcja lokalna, globalna - *offshoring*) oraz sposób zlecenia (produkcja własna, *outsourcing*).
5. Dystrybucję, czyli proces wyboru kanałów, za pośrednictwem których produkty zostaną dostarczone do klienta.

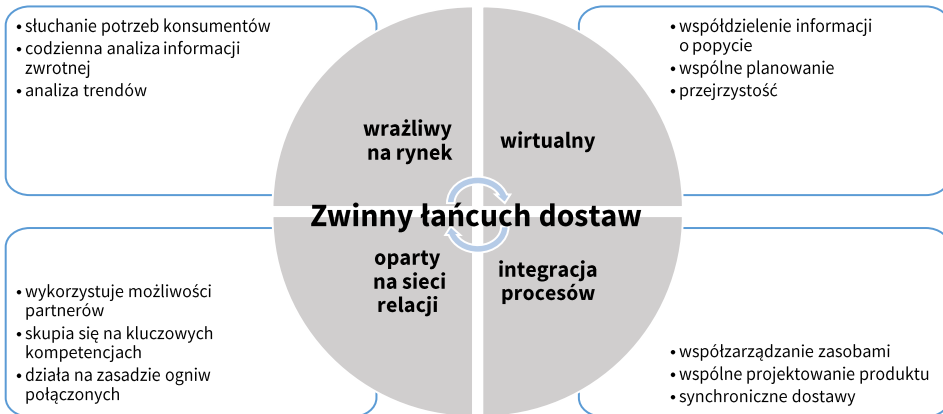
W ramach zarządzania łańcuchem dostaw wybiera się zwykle jedną ze strategii, dostosowaną do struktury, potencjału i celów głównego odbiorcy. W przypadku branży odzieżowej mamy zwykle do czynienia z firmą dominującą (jak np. Inditex, LPP, H&M, C&A itp.), która nie tylko dyktuje warunki cenowe, ale również odpowiada za strategię działania całego łańcucha dostaw.

²³ <http://www.libaifoundation.org/supply-chain-fashion-industry> (dostęp: 24.08.2018).

1.3.2. Strategie *agile* i *lean* w łańcuchu dostaw branży odzieżowej

W opracowaniach na temat podejścia do zarządzania łańcuchami dostaw najczęściej pojawiają się dwie strategie: *agile* i *lean* oraz ich kombinacja – *leagile*, którą wymienia się również w kontekście branży odzieżowej. Podział na wskazane typy następuje na podstawie popytu oraz charakteru produktów. W sytuacji zmiennego popytu i zróżnicowanych produktów możemy mieć do czynienia ze zwinnym łańcuchem dostaw (*agile supply chain*), zaś w przypadku stabilnego popytu i standardowych produktów – ze strategią *lean* (*lean supply chain*)²⁴.

Istotą zwinnego łańcucha dostaw jest radzenie sobie z niepewnością dominującą na rynku o dużej zmienności, konkurencyjności i zmieniających się oczekiwaniach klientów, z czym mamy do czynienia na rynku odzieżowym. Jest to sposób reagowania na pojawiające się zmiany w odpowiednim czasie²⁵, zapewniający skuteczne i efektywne zarządzanie przepływami²⁶. Wymaga dużej elastyczności i gotowości do transformacji procesów. W formie schematu zaprezentowano kluczowe elementy, związane ze zwinnością łańcucha dostaw branży odzieżowej (rysunek 12.).



Rysunek 12. Zwinny łańcuch dostaw branży odzieżowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Christopher, R. Lawson, H. Peck, *Creating agile supply chains in the fashion industry*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2004, Vol. 32, Issue 8, s. 371.

24 S. Konecka, *Typologia strategii łańcucha dostaw*, „Logistyka” 2011, nr 5, s. 1095.

25 Z. Zhang, H. Sharifi, *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations and Production Management” 2000, Vol. 20, No. 4, s. 496–512.

26 S. A. Doyle, C. M. Moore, L. Morgan, *Supplier management in fast moving fashion retailing*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2006, Vol. 10, No. 3, s. 272–281.

Jak zauważa Masson:

Takie ramy zwinnego łańcucha dostaw są wyraźnie istotne dla sieci dostaw przemysłu mody, choć niektóre aspekty mogą stwarzać pewne sprzeczności, szczególnie w kontekście globalnego zaopatrzenia. Sukces w przypadku sprzedawców detalicznych jest funkcją ich zdolności do udostępniania produktów, o których sądzą, że odniosą sukces, monitorowania popytu na te produkty i zarządzania elastycznym łańcuchem dostaw, który pozwala im dostosować się do wszelkich zmian popytu, w tym szybkiego rozwoju lub nagłego zaprzestania dostaw²⁷.

Istotnym aspektem zwinnego łańcucha jest rola relacji z dostawcami. Zapewniają oni surowce oraz umożliwiają dostarczenie wyrobów w określonym czasie, co ma decydujące znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstw odzieżowych²⁸. Jest to ważne dla przedsiębiorstw odzieżowych, które zwykle mają niewielkie zdolności wewnętrzne i ich zwinność zależy od całej sieci dostaw²⁹. W podejściu *lean* (tłum. szczupły, wyszczuplony) kluczową kwestię stanowi minimalizowanie wszelkiego rodzaju strat, które mogą się pojawiać na różnych etapach funkcjonowania łańcucha dostaw. Omawiana koncepcja jest szeroko dyskutowana również w kontekście funkcjonowania pojedynczego przedsiębiorstwa. Zawiera wiele narzędzi i metod, którymi posługują się przedsiębiorstwa, identyfikując problemy, wdrażając rozwiązania oraz doskonaląc swoje rezultaty. Struktura łańcucha dostaw jest bardzo różnorodna i wymaga zróżnicowanych metod zarządzania. Z jednej strony mamy do czynienia z dużymi korporacjami, które dystrybuują swoje produkty, głównie za pośrednictwem galerii handlowych i handlu elektronicznego, z drugiej - z drobnymi producentami, szukającymi rynku zbytu w mniejszych sklepach, na targach czy na platformach sprzedażowych. Dolna część łańcucha dostaw jest również niejednorodna. Tworzą ją zarówno drobne manufaktury produkujące niewielką ilość materiału czy szyjące pojedyncze egzemplarze, jak i dostawcy z rozwiniętą siecią podwykonawców. W tabeli 4. przedstawiono różnice między podejściem *agile* i *lean*.

Tabela 4. Zróżnicowanie łańcucha dostaw *agile* i *lean*

Cechy wyróżniające	Łańcuch dostaw <i>lean</i>	Łańcuch dostaw <i>agile</i>
Typowe produkty	surowce	produkty odzieżowe
Popyt na rynku	przewidywalny	nieprzewidywalny
Różnorodność produktów	niska	wysoka
Cykl życia produktu	długi	krótki
Czynniki motywujące konsumentów	koszty	dostępność

27 R. Masson et al., *Managing complexity in agile global fashion industry supply chains*, „The International Journal of Logistics Management” 2007, Vol. 18, Issue 2, s. 240.

28 C. Cerruti et al., *Characterizing agile supply partnerships in the fashion industry*, „International Journal of Operations and Production Management” 2016, Vol. 36, Issue 8, s. 923.

29 Y. Tran, *Generating stylistic innovation: a process perspective*, „Industry and Innovation” 2010, Vol. 17, No. 2, s. 131–161.

Cechy wyróżniające	Łańcuch dostaw <i>lean</i>	Łańcuch dostaw <i>agile</i>
Marża zysku od klienta	niska	wysoka
Dominujące koszty	koszty fizyczne	koszty zbywalności
<i>Stockout penalties</i>	kontrakty długoterminowe	natychmiastowe i zmienne
Polityka zakupowa	zakupy (<i>buy goods</i>)	przewidywana dostępność (<i>assign capacity</i>)
Bogata informacja o produkcji	wysoce pożądana	obowiązkowa
Mechanizm przewidywania	algorytmiczny	konsultacyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bruce, L. Daly, N. Towers, *Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?*, „International Journal of Operations and Production Management” 2004, Vol. 24, Issue 2, s. 151–170.

Mimo że zwinny łańcuch dostaw jest bardziej charakterystyczny dla branży odzieżowej, to w przypadku detalistów często mamy do czynienia z podejściem *lean*. Wynika to z konieczności szybkiego uzupełniania produktów. Oznacza to, że w procesie dostaw liczą się: czas, kompletność i dokładność zamówień. Innymi słowy, im mniej strat, tym większa skuteczność procesu³⁰. Próba pogodzenia dwóch odmiennych spojrzeń na funkcjonowanie łańcucha dostaw branży odzieżowej jest *leagile*. W praktyce oznacza to, że dolny łańcuch dostaw czerpie z możliwości, jakie daje zwinny łańcuch dostaw, a górny – z podejścia *lean*. W ten sposób *leagile* łączy opłacalność górnego łańcucha i osiągnięcie wysokiego poziomu usług na niestabilnym rynku w łańcuchu dolnym. Jednak Van Hoek twierdzi, że „choć podejście *leagile* do zarządzania łańcuchem dostaw może funkcjonować w sensie operacyjnym, nie ma sensu fundamentalnie kwestionować koncepcji zwinności, ponieważ musi ona pasować do elastycznego podejścia do zarządzania łańcuchem dostaw, aby móc ją w prawidłowy sposób wykorzystać”³¹.

Celem wszystkich podejść jest skrócenie czasu realizacji zamówień, które jest możliwe dzięki dobremu zarządzaniu popytem na zlecenia klienta oraz ograniczaniu marnotrawstwa, co z kolei jest kluczowe z perspektywy ograniczonych zasobów, jakimi dysponuje branża odzieżowa. Wyzwaniami stojącymi przed przedsiębiorstwami są albo skupienie się na szybkości i wydajności w łańcuchu dostaw (aby uzupełnić wcześniej ustalony zapas), albo wyprodukowanie dokładnych ilości w odpowiedzi na efektywną obsługę zamówień klientów³².

30 M. Bruce, L. Daly, N. Towers, *Lean or agile...*, s. 153.

31 Tamże, s. 154.

32 Tamże, s. 155–157.

1.3.3. *Fast fashion a slow fashion*

W ostatnich latach zauważyć można dość dużą polaryzację branży odzieżowej. Tradycyjny model (*low-fashion*), w którym firmy funkcjonują w dwusezonnym rytmie (wiosna/lato, jesień/zima) ustępuje miejsca „szybkiej modzie” (*fast fashion*), z wieloma kolekcjami i brakiem wyraźnej sezonowości³³. Jest to trend, który wydaje się obecnie dominować³⁴. Rozwój „szybkiej mody” wynika z silnej potrzeby skracania czasu, niezbędnego do wyprodukowania i dostarczenia na rynek odzieży w cenie umożliwiającej dostępność dla klientów o różnej zasobności portfela³⁵. Konsumenci mogą oczekiwać dostępności danego towaru na półkach, w krótkim czasie od momentu pojawienia się kolekcji pokazowych. By zapewnić ciągłość sprzedaży, nowe kolekcje są wprowadzane co kilka tygodni. Z perspektywy firmy jest to sposób zabezpieczenia się przed konkurencją. Krótkie serie praktycznie uniemożliwiają kopiowanie. Moment, w którym konkurencja chciałaby wprowadzić na rynek skopiowany produkt jest czasem, kiedy inni mają już nowe modele, co powoduje, że praktyka staje się nieopłacalna³⁶. „Szybka moda” wpływa na strukturę łańcucha dostaw, wymusza jej silną pionową integrację³⁷, a kryterium czasu wymusza na producentach poszukiwana dostawców, którzy zdolni są dostarczyć wyroby w możliwie najkrótszym czasie. Przykładowo, standardowy czas wysyłki z Chin wynosi ponad 20 dni, a z Turcji czy Indii – pięć dni³⁸. Jest to jedna z przyczyn omawianego już zjawiska *reshoringu*, czy połączenia zakupów globalnych z lokalnymi. Ponadto maksymalne skracanie czasu, któremu towarzyszy chęć utrzymania dotychczasowych zamówień oznacza śrubowanie norm czasu pracy i związane z tym problemy. Duża i szybka produkcja połączona z niskimi nakładami – to współczesne atrybuty nowego modelu biznesowego. Nie bez przyczyny „szybką modę” określa się czasem mianem nieetycznej.

Dla prawidłowego funkcjonowania modelu *fast fashion* jednakowo istotne są: proces produkcji, transport i dostawa, które mają być równie efektywne jak wcześniejsze procesy. W tradycyjnym cyklu zakupów zamówienia są składane na około pół roku przed wprowadzeniem produktu na rynek, a planowanie odbywa się na podstawie dostępnych prognoz i analiz historycznych. W firmach nastawionych na szybki model zakupy mogą być realizowane nawet co tydzień, bez względu na to,

33 E. Ciszewska-Kulwińska, *Logistyka branży odzieżowej – wyzwania i szanse rozwoju*, https://wilis.pg.edu.pl/documents/2336321/48297385/Eliza_Ciszewska-Kulwi%C5%84ska_Logistyka_bran%C5%BCy_odzie%C5%BCowej-wyzwania-i-szanse-rozwoju.pdf (dostęp: 20.05.2019).

34 B. Jin et al., *Fast fashion business model: what, why and how?*, [w:] T.-M. Choi (ed.), *Fashion Supply Chain Management: Industry and Business Analysis*, IGL Global, Hershey, PA, s. 193–211.

35 G. P. Cachon, R. Swinney, *The value of fast fashion: quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior*, „Management Science” 2011, Vol. 57, No. 4, s. 778–795.

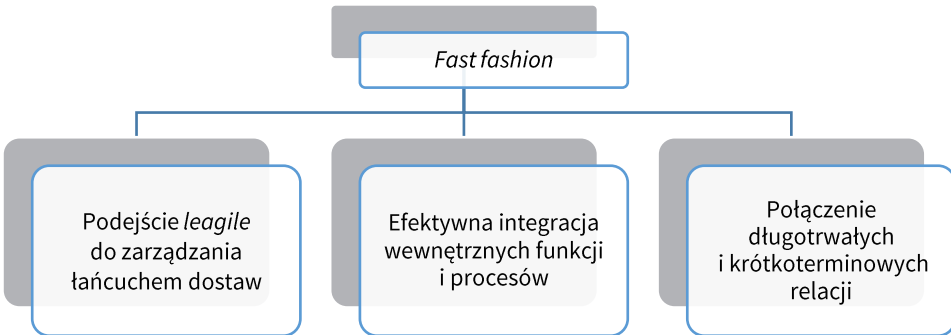
36 J. Palewicz, J. Baran, *Organizacja łańcucha dostaw...*, s. 539.

37 Tamże.

38 M. Bruce, L. Daly, *Buyer behaviour for fast fashion*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2006, Vol. 10, No. 3, s. 330–331.

czy chodzi o jedną linię, czy o kilkanaście. Taka strategia powoduje wzrost kosztów całkowitych, ale jednocześnie pozwala uniknąć gromadzenia zbędnych zapasów i obniżyć koszty w przypadku przecen oraz wyprzedaży³⁹.

Ważnymi czynnikami negocjacji dla kupujących są: „czas reakcji, cena, czas płatności, przechowywanie zapasów, wspólne działania, wielkość, terminy dostaw i fizyczna dystrybucja, jakość produktu i specyfikacje, asortyment producentów”⁴⁰. W formie schematu (rysunek 13.) przedstawiono kluczowe elementy funkcjonowania łańcucha dostaw „szybkiej mody”, który musi być elastyczny, zwinny, efektywny kosztowo, musi sprawnie reagować na zmienność otoczenia⁴¹.



Rysunek 13. *Fast fashion* w łańcuchu dostaw – cechy charakterystyczne

Źródło: M. Bruce, L. Daly, *Buyer behaviour for fast fashion*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2006, Vol. 10, No. 3, s. 334.

Na drugim biegunie branży odzieżowej znajduje się ruch *slow fashion*. Określenie to nie ma polskiego odpowiednika, jest jednym z elementów szerszego nurtu *slow*, w ramach którego kładzie się nacisk na obecność, uważność i doświadczanie procesu, jak ma to miejsce w przypadku *slow life* czy *slow food*. *Slow fashion* stoi w opozycji do szybkiej mody. Wartością jest tutaj działalność wytwórcza, lokalność, małe kolekcje, ale przede wszystkim jakość, a nie ilość. Do kategorii *slow fashion* zalicza się przedsiębiorstwa, które produkują trwałe ubrania, co zwykle nie jest odpowiedzią na szybko zmieniające się trendy w modzie⁴².

Klientów zachęca się do rzadszych zakupów i dłuższego używania zakupionych towarów. Łańcuch dostaw jest zwykle krótszy, dominuje w nim długoterminowa

³⁹ Tamże.

⁴⁰ Tamże.

⁴¹ M. Bruce, L. Daly, N. Towers, *Lean or agile...*, s. 151–170; P. J. Byrne, C. Heavey, *The impact of information sharing and forecasting in capacitated industrial supply chains: a case study*, „International Journal of Production Economics” 2006, Vol. 103, No. 1, s. 420–437.

⁴² M. Zarley Watson, Y. Ruoh-Nan, *An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2013, Vol. 17, Issue 2, s. 145.

relacja partnerska. Każdy z realizowanych procesów jest równie istotny. Dobór dostawców, w ujęciu modelowym, następuje nie na podstawie czasu czy ceny, lecz w odniesieniu do jakości oferowanych materiałów, zdolności wytwórczych oraz standardów społecznych i środowiskowych. Cechą *slow fashion* jest współtworzenie odzieży z konsumentami. Projektanci są otwarci na ich pomysły i sugestie, zapraszają do współuczestnictwa w procesie kreacji, co pozwala na wyrażenie tożsamości klienta za pośrednictwem stroju. Sprzyja to budowaniu relacji między producentami i konsumentami. Poznanie przez konsumentów procesu powoduje, że stają się oni bardziej świadomi i uważni w procesie zakupowym⁴³. Jakość jest połączona z wydłużaniem cyklu życia produktu oraz maksymalnym wykorzystaniem jego cech użytkowych. Dłuższa żywotność jest związana z możliwością noszenia danej odzieży przez kilka sezonów. Pozwala to ograniczyć zużycie zasobów naturalnych. Jakość obejmuje też aspekty projektowe⁴⁴, stąd w ramach ruchu *slow fashion* uwzględnia się również odzież z *second handów* czy odzież, którą można wymienić w ramach coraz popularniejszych – również w Polsce – *swapów*.

Slow fashion jest rozumiana jako „wartościowanie lokalnych zasobów i rozproszonych gospodarek; przejrzyste systemy produkcji z mniejszym udziałem pośrednika między producentem a konsumentem oraz produkty zrównoważone i sensoryczne, które mają dłuższy okres użytkowania i są bardziej cenione niż typowe dobra konsumpcyjne”⁴⁵. Wszyscy uczestniczy łańcucha wartości (projektanci, sprzedawcy, konsumenci) są świadomi wpływu zachowań konsumenckich na standardy pracy w fabrykach, jakość funkcjonowania lokalnych społeczności i środowiska⁴⁶.

Jung i Jin zidentyfikowali pięć wymiarów *slow fashion*, do których należą: sprawiedliwość, autentyczność, funkcjonalność, lokalność i elitaryzm⁴⁷. Sprawiedliwość dotyczy relacji nakładu pracy i spodziewanych korzyści. Zwraca się tu szczególną uwagę na dbałość, dotyczącą procesu wytwórczego. Producenci mogą poświęcić dostatecznie dużo uwagi każdej sztuce odzieży, ich praca nie jest rozliczana na akord, a klienci płacą cenę adekwatną do pracy włożonej w proces twórczy. Autentyczność dotyczy sposobu przekazywania informacji o marce i jej wartościach. W firmach działających w modelu *slow* cechą charakterystyczną jest otwarta komunikacja z klientami oraz zaangażowanie poszczególnych podmiotów. Lokalność wiąże się, z jednej strony, z chęcią ograniczania negatywnego wpływu na środowisko i skracaniem liczby ogniw w łańcuchu dostaw, z drugiej pozwala promować

43 S. Jung, B. Jin, *A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry*, „International Journal of Consumer Studies” 2014, Vol. 38, s. 512.

44 Tamże.

45 H. Clark, *SLOW + FASHION – an Oxymoron – or a Promise for the Future...?*, „Fashion Theory: The Journal of Dress, Body and Culture” 2008, Vol. 12, No. 4, s. 429.

46 A. Paluszek, M. Dorenda (red.), *Jak uczyć modnie i etycznie. Przewodnik dla nauczycieli i wykładowców z zakresu globalnej edukacji rozwojowej*, Polska Akcja Humanitarna, Toruń 2008, s. 10.

47 S. Jung, B. Jin, *A theoretical...*, s. 510–519.

lokalne wartości i wytwórców. W *slow fashion* liczy się trwałość, stąd oferowane produkty powinny być funkcjonalne, zapewniając jednocześnie komfort noszenia. Odzież powinna pasować do różnych dodatków i akcesoriów. Elitaryzm oznacza tutaj wyróżnianie się. Klienci, kupując daną rzecz, chcą się poczuć wyjątkowo, stąd dbałość o unikatowe wzory, kroje czy sposób ułożenia materiału.

Korzyściami związanymi z promowaniem i stosowaniem podejścia *slow* w modzie są:

[...] produkcja zachowująca wysokie standardy etyczne oraz poszanowanie praw pracowników; niższe zużycie zasobów; zmniejszenie produkcji masowej (gorszej jakości); zachowanie wysokiej jakości wyrobów podczas dłuższego okresu użytkowania; współpraca pomiędzy przedsiębiorcami i konsumentami; współpraca z regionalnymi dostawcami, podnoszenie rangi małych lokalnych firm; zwiększona popularność giełd wymiany towarowej, sklepów typu *second-hand* czy niezależnych projektantów oraz przedsiębiorstw wykorzystujących tradycyjne metody wytwarzania⁴⁸.

Według jednej z badaczek tego obszaru:

Slow fashion reprezentuje wizję zrównoważonego rozwoju w sektorze mody, opartą na różnych wartościach i celach. [...] Jest to wizja sektora mody zbudowanego z innego punktu wyjścia⁴⁹. [...] Pomysły na *Slow Culture* są częścią większej historii zmian i transformacji w sektorze mody w kierunku zrównoważonego rozwoju. Opowieść o przebudowie tego, co rozumiemy przez rozwój i sukces w modzie i głębokie przemyślenie wartości, które leżą u podstaw tych najbardziej wpływowych pojęć⁵⁰.

Mimo oczywistych korzyści ekonomicznych i środowiskowych dla wszystkich stron, relacji, idea *slow fashion* nadal znajduje się na peryferiach świata mody.

Wyzwaniem dla *slow fashion* (podobnie jak dla *fast fashion*) jest funkcjonowanie łańcucha dostaw. Niestety, zdarza się, że określenie *slow* nie zawsze jest używane adekwatnie. Producenci nadużywają go zwykle w kontekście kompleksowego podejścia do tworzenia i sprzedaży ubrań. Sama produkcja odbywa się w zgodzie z zasadami (docenianie wytwórców, zwracanie uwagi na proces tworzenia, dbanie o szczegóły, ręcznie robione materiały itp.). Problem pojawia się jednak w kontekście znajomości łańcucha dostaw. Zdarza się, że producenci nie posiadają wiedzy o miejscu i sposobie wytwarzania surowców, zakupione materiały nie mają certyfikatów, świadczących o produkcji przyjaznej dla środowiska i pozbawionej nadużyć,

48 P. K. Olszewski, J. Kwiecień, *Slow fashion w przemyśle obuwniczym – percepcja konsumenta i przedsiębiorcy w świetle polityki zrównoważonego rozwoju*, „Technologia i Jakość Wyrobów” 2017, nr 62, s. 40.

49 K. Fletcher, *Slow fashion: an invitation for systems change*, „Fashion Practice” 2010, Vol. 2, No. 2, s. 262–264.

50 Tamże, s. 264.

związanych z prawami człowieka. Warto w związku z tym podkreślić, że *slow fashion* nie zawsze oznacza modę zrównoważoną, rozumianą jako holistyczne podejście do zarządzania łańcuchem dostaw. Producenci mogą zadbać o przejrzystość całego łańcucha wartości, zwracając uwagę na aspekty związane z odpowiedzialną i zrównoważoną modą dopiero wtedy będą mogli komunikować o tym, wykorzystując atrybut *slow fashion*. Jednak w przypadku, gdy takie kryteria nie są spełniane, warto uświadamiać konsumentów, że nabywana rzecz wcale nie musi być np. bardziej przyjazna środowisku od tej, którą znaleźć można w tradycyjnych „sieciówkach”. Równie istotne jest wzięcie pod uwagę tego, co dzieje się w łańcuchu dostaw, kiedy dana rzecz – po użytkowaniu przez konsumenta – staje się dla niego odpadem. Kompleksowe podejście do zarządzania łańcuchem dostaw powinno objąć również ten etap. Podobnie jak w fazie produkcji odzieży, również w czasie przetwarzania odpadów może dochodzić do działań nieetycznych, zagrażających środowisku. Dla firm wpisujących się w określoną strategię powinien to być kolejny punkt zarządzania w sposób świadomy. Przytoczone argumenty nie oznaczają krytyki całej idei, a jedynie mają za zadanie zwrócić uwagę na złożoność zagadnień.

Na rynku pojawia się wiele idei, które mają przekonać konsumentów do podejmowania bardziej świadomych i racjonalnych wyborów. Co więcej, reprezentanci krytykowanego od wielu lat nurtu szybkiej mody również dostrzegają potrzebę zmian, co jest widoczne m.in. we wprowadzaniu na rynek kolekcji z certyfikowanych materiałów, rozwijanie produktów nadających się do ponownego użycia, rezygnowanie z materiałów odzwierzęcych itp. W zasadniczej części podejście to nie zmienia się (globalne kolekcje, które szybko rotują), jednak sposób, w jaki realizowane są procesy świadczy o podążaniu w kierunku bardziej zrównoważonej mody.

Zrównoważony rozwój stał się punktem wspólnym dla obu podejść. Zakres i skala, na jaką producenci zdecydują się stosować założenia koncepcji, będzie determinować ich pozycjonowanie na rynku i kategorię (*fast, slow*), w której postrzegają ich konsumenci.

1.4. Kluczowi interesariusze w branży odzieżowej

Branża odzieżowa należy do najszybciej zmieniających się. Wpływa to na decyzje co do sposobu zarządzania, konstruowania oferty, planowania kolekcji itp. Każda organizacja funkcjonuje w sieci relacji, część z nich jest budowana świadomie i podtrzymywana w celu osiągnięcia konkretnych korzyści lub uniknięcia określonych kosztów. Bez uczestników otoczenia społeczno-gospodarczego przedsiębiorstwo nie byłoby zdolne do realizacji swojej misji i strategii. Z tego względu ważnym elementem systemu zarządzania firmy odzieżowej powinna być znajomość interesariuszy oraz angażowanie ich, gdzie to możliwe i wykonalne, w osiąganie celów organizacji.

Interesariusze (zainteresowane strony, aktorzy, *stakeholders*) to termin, który został rozpowszechniony za sprawą głośnej publikacji z zarządzania strategicznego z 1984 roku⁵¹, w której Freeman zauważył, że w otoczeniu przedsiębiorstwa funkcjonują „grupy lub jednostki, które mogą wpływać na osiąganie celów przez organizację oraz na które może wpływać osiąganie celów organizacji”⁵². Było to rozwinięcie wcześniejszego podejścia do rozumienia interesariuszy jako „grup, bez których wsparcia organizacja przestałaby istnieć”⁵³. Ważnym elementem definiowania zainteresowanych stron było zwrócenie uwagi na kontekst ryzyka. Interesariusze to „nosiciele ryzyka”⁵⁴. Wchodzenie w interakcje z poszczególnymi stronami może skutkować pojawianiem się ryzyka finansowego, społecznego czy środowiskowego. Ten aspekt powinien być brany pod uwagę szczególnie w firmach odzieżowych, m.in. na etapie wyboru dostawców i inwestorów czy komunikacji z klientem. Bardziej współczesne rozumienie pojęcia interesariusze nie odbiega od historycznego. W normie ISO 26000 poświęconej zagadnieniom społecznej odpowiedzialności są to „osoby lub grupy osób zainteresowane jakimikolwiek decyzjami lub działaniami organizacji”⁵⁵, a w odniesieniu do zarządzania jakością to „osoba lub organizacja, która może mieć wpływ, może [...] postrzegać siebie jako mającą wpływ na decyzje lub działania”⁵⁶. Innymi słowy, są to grupy, które mają związki formalne (za pośrednictwem umów) lub mogą je mieć i są zainteresowane sukcesem bądź porażką danej firmy. Między daną grupą a podmiotem występuje wzajemne oddziaływanie. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne sposoby podziału interesariuszy, m.in. na wewnętrznych i zewnętrznych, bliższych i dalszych, pierwszego stopnia i drugiego stopnia itp. oraz kryteria pozwalające zaklasyfikować ich do poszczególnych rodzajów⁵⁷.

Przedsiębiorstwa branży odzieżowej, podobnie jak każda inna organizacja biznesowa, powinny podjąć wysiłek zbadania potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy. Jest to niezbędne do zrozumienia środowiska, w jakim funkcjonują, a także do skutecznego zarządzania ryzykiem związanym ze ścieraniem się różnych, często rozbieżnych interesów.

51 Termin pojawił się już we wcześniejszych publikacjach, m.in. w pracy Stanford Research Institute, jednak dopiero publikacja Freemana spowodowała, że świat biznesu zaczął analizować swoje grupy interesariuszy i budować określone strategie zachowania wobec nich.

52 R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholders Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 31.

53 Tamże.

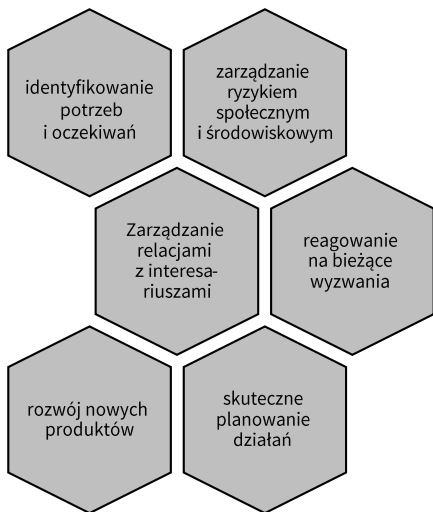
54 M. B. E. Clarkson, *A risk based model of stakeholder theory. Proceeding of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*, Center for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto, Toronto 1994, [w:] R. K. Mitchell et al., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, „The Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853–886.

55 ISO 26000: 2010.

56 ISO 9000: 2015.

57 Więcej na ten temat znaleźć można m.in. w: A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 91 i nast.

Wchodzenie w relacje z interesariuszami oraz ich utrzymywanie wymaga od organizacji uwagi i konsekwencji. Jest to proces wymagający zaangażowania i odpowiednich zasobów, dzięki którym możliwe będzie zaspokojenie potrzeb obu stron oraz minimalizowanie potencjalnie negatywnych efektów niezgodnych z oczekiwaniami decyzji (rysunek 14.).



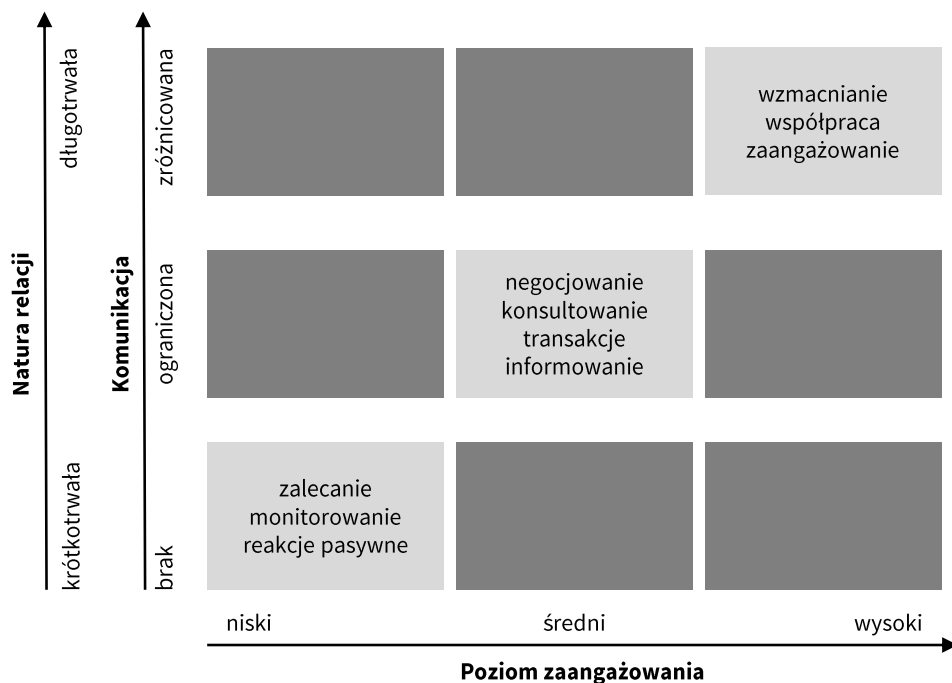
Rysunek 14. Zarządzanie relacjami z interesariuszami w branży odzieżowej – kluczowe zagadnienia

Źródło: opracowanie własne.

Bieżąca wiedza o tym, co się dzieje w poszczególnych grupach pomaga zaplanować działania oraz zarządzać różnymi aspektami nawiązywanych relacji. Skala zaangażowania w daną relację zależy będzie m.in. od istotności danej kwestii oraz od tego, jak pilna jest reakcja na dane zdarzenie. Zaangażowanie interesariuszy traktowane jest jak „mechanizm odpowiedzialności zobowiązujący organizację do angażowania zainteresowanych stron w identyfikowanie, zrozumienie i reagowanie na problemy oraz wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem, a także do zgłaszania, wyjaśniania i odpowiadania zainteresowanym stronom na decyzje, działania i wyniki przedsiębiorstwa”⁵⁸. Wyróżnia się trzy generacje zaangażowania: w pierwszej wynika ono z bieżącej reakcji przedsiębiorstwa na zmianę lub na presję ze strony interesariuszy, w drugiej jest zaplanowane i systematyczne (co pozwala na zarządzanie ryzykiem wynikającym z nawiązanych relacji), w trzeciej zaś występuje zintegrowane i strategiczne zaangażowanie na rzecz zrównoważonych wyników⁵⁹. Rysunek 15. ilustruje stopień zaangażowania w zależności od charakteru relacji i sposobu komunikacji.

58 *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 2015, https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf (dostęp: 28.07.2018), s. 5.

59 Tamże, s. 6.



Rysunek 15. Zaangażowanie w relacje z interesariuszami

Źródło: opracowanie własne na podstawie *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 2015, https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf (dostęp: 28.07.2018), s. 21.

Warto mieć świadomość zmienności otoczenia, która może skutkować pojawieniem się nagłych i nieoczekiwanych zdarzeń, wymagających natychmiastowych reakcji. Przykładem sytuacji, w której dane grupy interesariuszy stają się kluczowe, a od firmy oczekuje się konkretnych kroków może być np. informacja w prasie, ujawniająca nieetyczne praktyki działania danej firmy, głosy niezadowolonych pracowników, którzy podają konkretne dowody nieodpowiedzialnego zachowania pracodawcy, wadliwa partia towaru, a nawet zmieniające się potrzeby klientów (np. niechęć do kupowania naturalnych futer). W tym przypadku najlepiej sprawdzi się komunikacja kryzysowa i bieżące zaplanowanie działań. Sposób komunikacji z interesariuszami będzie różny (w zależności od grupy, celu organizacji, trwałości relacji). Przedsiębiorstwa mają obecnie do dyspozycji bardzo zróżnicowane narzędzia, które generują treść komunikatu do konkretnego odbiorcy. Są to tradycyjne przekazy reklamowe w radio i telewizji, cały wachlarz działań w mediach społecznościowych, angażowanie blogerów i influencerów, komunikacja bezpośrednia, i wewnętrzna, strony korporacyjne i raporty. Te ostatnie zawierają informacje finansowe, pokazujące kondycję danego przedsiębiorstwa oraz te dotyczące celów pozaekonomicznych. Są ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb informacyjnych odbiorców, związanych z takimi elementami systemu zarządzania,

jak np. działania na rzecz środowiska, zachowanie wobec wyzwań społecznych, plany dotyczące produkcji, w tym jej wymiaru jakościowego (wykorzystane materiały, sposób produkcji, miejsce produkcji itp.), cele strategiczne oraz inne aspekty ważne dla postrzegania marki. Świadomość branży co do konieczności i roli komunikowania wzrasta. Firmy, zwłaszcza największe, decydują się na publikowanie raportów zintegrowanych. Jak pokazują badania przeprowadzone przez KPMG, informacje zawarte w raportach są podstawą do podejmowania decyzji, zarówno po stronie konsumentów, jak i inwestorów, co z pewnością podwyższa rangę takich dokumentów i stanowi dla innych zachętę do ujawniania informacji przydatnych różnym grupom interesariuszy w podejmowaniu strategicznych decyzji. W tabeli 5. zestawiono najważniejsze grupy interesariuszy oraz wskazano potencjalne wartości i ryzyko, związane z daną relacją.

Tabela 5. Interesariusze przedsiębiorstwa odzieżowego

Grupa interesariuszy	Przykładowe wartości tworzone przez daną grupę dla przedsiębiorstwa	Przykładowe ryzyko, jakie niosą relacje/brak relacji z daną grupą	Przykładowe narzędzia budowania relacji/angażowania danej grupy interesariuszy
Pracownicy bezpośrednio związani z organizacją	<ul style="list-style-type: none"> - generowanie wartości dla organizacji - wpływ na jakość wyrobu dostarczanego na rynek 	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększona rotacja pracowników - utrata kompetentnych osób 	<ul style="list-style-type: none"> - system komunikacji wewnętrznej - motywowanie finansowe i pozafinansowe
Pracownicy firm, do których organizacja zleca produkcję	<ul style="list-style-type: none"> - rozwijanie organizacji dzięki własnym pomysłom i inicjatywom - budowa wizerunku (pracownicy jako ambasadorzy marki) - wpływ na jakość wyrobu dostarczanego na rynek - budowa wizerunku 	<ul style="list-style-type: none"> - pogorszenie wizerunku organizacji - spadek poziomu satysfakcji wśród klientów - problemy natury prawnej - ryzyko nadużyć, związane z prawami człowieka i prawami pracownika (praca dzieci, praca niewolnicza itp.) 	<ul style="list-style-type: none"> - wysokie standardy BHP, zapewniane poprzez inicjatywy i projekty - etyczne warunki zatrudnienia - inicjowanie projektów oddolnych - włączanie pracowników do procesu decyzyjnego - budowanie relacji opartej na szacunku i zaufaniu - kampanie employer brandingowe - zapewnianie umów pozwalających na godne wynagrodzenie i warunki pracy - ocena możliwości i potencjału firmy przyjmującej zlecenie - zapewnienie kanałów komunikacji umożliwiających zgłaszanie zdarzeń bezprawnych i nieetycznych

Grupa interesariuszy	Przykładowe wartości tworzone przez daną grupę dla przedsiębiorstwa	Przykładowe ryzyko, jakie niosą relacje/brak relacji z daną grupą	Przykładowe narzędzia budowania relacji/angażowania danej grupy interesariuszy
Pracownicy firm, do których organizacja zleca produkcję			– prowadzenie działalności edukacyjnej o prawach pracowniczych
Managerowie	<ul style="list-style-type: none"> – podejmowanie decyzji strategicznych – współtworzenie kultury organizacyjnej – rozwijanie talentów – wpływanie na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa – generowanie zysków 	<ul style="list-style-type: none"> – brak lojalności wobec pracodawcy – ryzyko nadużyć i nieetycznego zachowania wobec pracowników (mobbing/dyskryminacja) 	<ul style="list-style-type: none"> – programy rozwojowe dla managerów – wprowadzenie i monitorowanie standardów związanych z budowaniem relacji z pracownikami (polityka wynagradzania, procedury antydyskryminacyjne i antymobbingowe itp.) – programy szkoleniowe (z zakresu najnowszych trendów branżowych)
Właściciele	<ul style="list-style-type: none"> – inwestowanie – decydowanie o kierunkach rozwoju 	– brak zainteresowania działaniami organizacji	– otwarta komunikacja
Inwestorzy	<ul style="list-style-type: none"> – pomnażanie wartości dla organizacji – zwiększanie potencjału rozwojowego – umożliwianie wdrażania innowacji 	<ul style="list-style-type: none"> – brak nowych środków finansowych na nowe inwestycje – zahamowanie rozwoju przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> – raporty zintegrowane – komunikacja dotycząca celów i zadań, np. za pośrednictwem strony internetowej/intranetu
Dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> – dostarczanie surowców niezbędnych do realizacji cyklu produkcyjnego – wpływ na ciągłość działania organizacji – oddziaływanie na jakość wyrobu końcowego – współtworzenie wizerunku organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – ryzyko społeczne i środowiskowe – utrata/pogorszenie reputacji w wyniku ujawnienia zachowań nieetycznych i bezprawnych dostawców – niespełnienie potrzeb i oczekiwań klientów – możliwość utraty ciągłości działania 	<ul style="list-style-type: none"> – audyty wewnętrzne i zewnętrzne – kodeksy etyczne i postępowania – wspólna polityka i cele związane z wielkością produkcji – system komunikacji wewnętrznej, w tym umożliwiający zgłaszanie bieżących problemów – dzielenie się wiedzą i dobrymi praktykami – edukowanie o nowych trendach w branży – współpraca długoterminowa
Klienci/konsumenci	– decydowanie o sukcesie przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> – spadek sprzedaży – utrata wizerunku 	– prowadzenie bieżącej komunikacji o ofercie, z wykorzystaniem różnorodnych kanałów dotarcia

Tabela 5 (cd.)

Grupa interesariuszy	Przykładowe wartości tworzone przez daną grupę dla przedsiębiorstwa	Przykładowe ryzyko, jakie niosą relacje/brak relacji z daną grupą	Przykładowe narzędzia budowania relacji/angażowania danej grupy interesariuszy
Klienci/konsumenci	<ul style="list-style-type: none"> - wskazywanie nowych możliwości związanych z zaspokajaniem wyrażonych potrzeb i oczekiwań - wpływanie na wybór strategii zakupowej i sprzedażowej 		<ul style="list-style-type: none"> - edukowanie na temat zmieniających się trendów - gromadzenie informacji zwrotnej - budowanie przywiązania do marki
Konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> - podnoszenie konkurencyjności przez współzawodnictwo - budowanie partnerstwa w obszarach, gdzie współpraca przynosi korzyści dla obu stron 	<ul style="list-style-type: none"> - utrata pozycji konkurencyjnej - brak satysfakcjonującej oferty dla klientów 	<ul style="list-style-type: none"> - wspólne kanały dystrybucji i platformy sprzedażowe - <i>benchmarking</i>
Lokalna społeczność	<ul style="list-style-type: none"> - ambasador firmy w lokalnej społeczności - potencjalny zasób ludzki - oddziaływanie 	<ul style="list-style-type: none"> - ryzyko utraty zaufania i wiarygodności na skutek prowadzenia działań, które są niezrozumiałe czy niezetelne dla lokalnej społeczności 	<ul style="list-style-type: none"> - drzwi otwarte - biuletyny z informacjami o organizacji - kampanie employer brandingowe
Bloggerzy oraz influencerzy	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost rozpoznawalności marki wśród określonych grup odbiorców - budowanie wizerunku marki - oddziaływanie na wielkość sprzedaży 		<ul style="list-style-type: none"> - spotkania informacyjne - wspólne projekty w tym projekty edukacyjne
Środowisko naturalne (cichy interesariusz)	<ul style="list-style-type: none"> - dostęp do surowców niezbędnych do procesu produkcji 	<ul style="list-style-type: none"> - pogarszanie stanu środowiska - wzrost cen surowców, związany z ich ograniczoną dostępnością 	<ul style="list-style-type: none"> - ocena oddziaływania na środowisko - strategia i polityka ochrony środowiska, związana z długookresowym planowaniem - wdrażanie rozwiązań, ograniczających negatywne oddziaływanie na środowisko

Grupa interesariuszy	Przykładowe wartości tworzone przez daną grupę dla przedsiębiorstwa	Przykładowe ryzyko, jakie niosą relacje/brak relacji z daną grupą	Przykładowe narzędzia budowania relacji/angażowania danej grupy interesariuszy
Prawodawcy, administracja publiczna, regulatorzy rynku	<ul style="list-style-type: none"> - regulacje prawne dotyczące funkcjonowania danej branży - proponowanie określonych rozwiązań 	<ul style="list-style-type: none"> - niespełnianie wymogów prawnych 	<ul style="list-style-type: none"> - monitorowanie bieżącego stanu prawnego - włączanie się w prace legislacyjne
Organizacje pozarządowe	<ul style="list-style-type: none"> - współpraca na rzecz poprawy danych elementów systemu zarządzania - edukowanie - inicjowanie wspólnych projektów z zakresu zaangażowania społecznego 	<ul style="list-style-type: none"> - kryzysy wizerunkowe - utrata zaufania klientów 	<ul style="list-style-type: none"> - wspólne projekty - konsultowanie z organizacjami kwestii ważnych dla lokalnej społeczności - inicjowanie działań na rzecz społeczeństwa, środowiska
Organizacje branżowe i handlowe	<ul style="list-style-type: none"> - rozwijanie kontaktów - ustalanie wspólnych standardów działania - wytyczanie kierunków rozwoju branży - wzmacnianie partnerstwa sektorowego 	<ul style="list-style-type: none"> - brak wiedzy o planach i działaniach branży 	<ul style="list-style-type: none"> - udział w pracach organizacji - zgłaszanie wspólnych inicjatyw legislacyjnych - inicjowanie projektów, mających na celu poprawę wiedzy w danym obszarze
Szkoły i uczelnie	<ul style="list-style-type: none"> - gwarantują napływ wykwalifikowanej kadry - generują nowe rozwiązania i propozycje usprawnień dla branży 	<ul style="list-style-type: none"> - brak kadry - niedostosowanie programów kształcenia do potrzeb rynku, co uniemożliwia realizowanie celów biznesowych i hamuje rozwój organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> - staże i praktyki - udział przedstawicieli firm w zajęciach edukacyjnych - badanie potrzeb i oczekiwań obu stron
Media	<ul style="list-style-type: none"> - informowanie o działaniach firmy - budowanie pozytywnego wizerunku w lokalnej społeczności 	<ul style="list-style-type: none"> - przedstawianie nieprecyzyjnych/nieprawdziwych informacji - ujawnianie informacji o nieetycznym wymiarze działań organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> - wspólna działalność informacyjna - komunikowanie się z przedstawicielami mediów (spotkań, materiały informacyjne, raporty, przesyłanie artykułów o bieżącej działalności)

Źródło: opracowanie własne.

Budowanie relacji z interesariuszami może trwać wiele miesięcy, a te już zbudowane wymagają pielęgnowania. W pierwszej kolejności należy dokonać identyfikacji tych grup, które są w otoczeniu organizacji, a następnie podzielić według przyjętych kryteriów, np. pilność, wielkość wpływu itp. Pozwoli to odpowiedzieć na pytania, kto i dlaczego jest ważny dla firmy, komu w pierwszej kolejności należy poświęcić uwagę i kto niesie największe ryzyko lub przyniesie największe korzyści? Każda ze zidentyfikowanych grup może w różnym stopniu wpływać na organizację i osiągnięcie przez nią zaplanowanych celów. Z tego względu warto przeprowadzić analizę wpływów, biorąc pod uwagę zarówno pozytywne, jak i negatywne zmiany, wynikające z obecności oraz aktywności danej grupy. Analiza wpływu i towarzysząca jej analiza ryzyka pozwolą ustalić obszary priorytetowe, którymi należy się zająć w pierwszej kolejności. Mogą to być albo już zidentyfikowane problemy, dotyczące nawiązanych relacji z interesariuszami (np. niedostosowanie przekazu do danej grupy klientów, problemy natury etycznej wśród dostawców, wyzwania środowiskowe dla lokalnej społeczności itp.), albo obszary wynikające ze zidentyfikowanego ryzyka, które należy wziąć pod uwagę przy wyznaczaniu celów biznesowych.

Rozdział 2

Wyzwania środowiskowe i społeczne dla branży odzieżowej

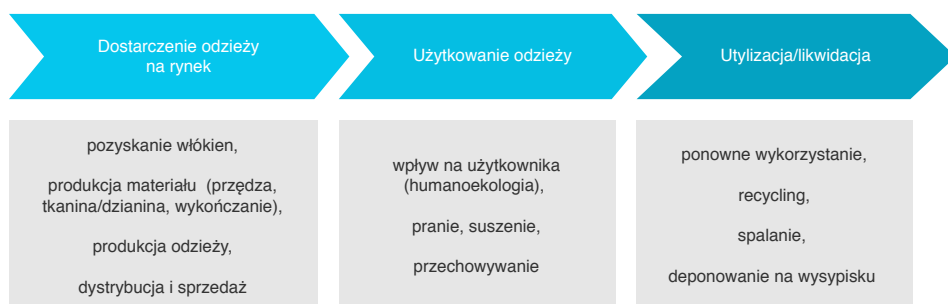
2.1. Przemysł odzieżowy a wyzwania środowiskowe

Analizując wpływ współczesnego przemysłu odzieżowego na środowisko naturalne, należy wziąć pod uwagę wszystkie etapy cyklu życia odzieży - od pozyskania surowca po utylizację zużytego wyrobu końcowego. Każdy z tych etapów stwarza bowiem odmienne zagrożenia i problemy, jednocześnie jednak jest powiązany z poprzednim i z tym, który nastąpi po nim. Oznacza to, że produkt, nawet wykonany z najbardziej przyjaznego środowisku surowca, nie będzie ekologiczny, jeśli na etapie procesów wykończalniczych¹ zastosowane zostaną szkodliwe dla środowiska i przyszłego użytkownika barwniki lub naniesiony zostanie nadruk zawierający np. metale ciężkie. Oznacza to także, że wyrób wykonany z surowca, którego wytworzenie jest wodo- i energooszczędne może okazać się bardzo nieefektywny w tym zakresie w fazie użytkowania (ze względu na trudności z usuwaniem brudu

¹ Proces wykończania polega na nanoszeniu na tkaninę różnego rodzaju środków apreterskich (np. przeciwmnających, wodoodpornych, zmiękczających, przeciwpalnych, przeciwmolowych). Termin „operacje wykończalnicze” obejmuje szereg jednostkowych procesów technologicznych, w szczególności: obróbkę wstępną i bielenie, barwienie, drukowanie, apretowanie, pranie, suszenie. Ten etap wytwarzania produktów odzieżowych wiąże się z wieloma problemami ekologicznymi. Źródło emisji zanieczyszczeń do powietrza stanowią tu operacje suszenia i termicznego utrwalania naniesionych środków. Substancje chemiczne znajdujące się na tkaninie w procesie termicznego utrwalania przechodzą do fazy gazowej i są emitowane do atmosfery. Rodzaj oraz ilość emitowanych zanieczyszczeń jest uzależniona od rodzaju wykończenia, jakiemu została poddana tkanina. Zob.: M. Miłułka i in., *Charakterystyka technologiczna przemysłu włókienniczego w Unii Europejskiej*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2003.

– konieczność stosowania wysokich temperatur prania, gniotliwość – konieczność prasowania itd.). Kompleksowa i rzetelna ocena wpływu środowiskowego konkretnego produktu odzieżowego stanowi więc ogromne wyzwanie, związane także z istnieniem skomplikowanych, globalnie rozproszonych łańcuchów dostaw, trudnych do kontrolowania, monitorowania i „zrównoważonego” zarządzania. Zdobyć pełnej i rzetelnej wiedzy w tym obszarze jest wyzwaniem nawet dla grona ekspertów, zaś dla producentów i konsumentów często stanowi poważny problem i barierę utrudniającą podejmowanie świadomych i racjonalnych decyzji. Nieracjonalne wybory konsumentów nie sprzyjają pozytywnym zmianom po stronie produkcji. Ograniczenie negatywnego wpływu przemysłu tekstylno-odzieżowego na środowisko naturalne wymaga więc wiedzy i świadomych działań, zarówno ze strony producentów, jak i nabywców (konsumentów) na każdym etapie cyklu życia danego produktu.

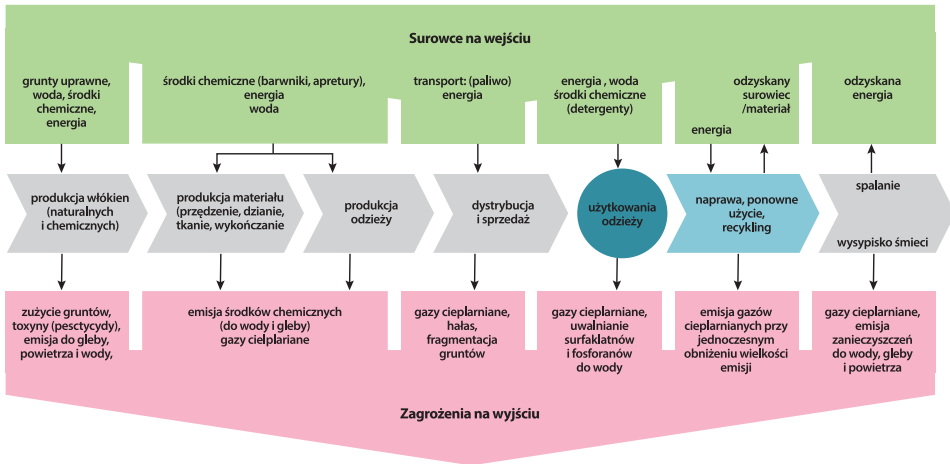
W najbardziej ogólnym ujęciu w cyklu życia produktu odzieżowego możemy wyróżnić fazę produkcji, fazę użytkowania oraz utylizacji. Problemy ekologii dotyczą więc w tym przypadku trzech głównych aspektów: ekologii produkcji, ekologii człowieka (humanoekologii) oraz utylizacji odpadów (rysunek 16.).



Rysunek 16. Problemy środowiskowe w przemyśle odzieżowym a etapy cyklu życia produktu odzieżowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Gracey, D. Moon, *Valuing our clothes: the evidence base*, WRAP, 2012, www.wrap.org.uk/clothing (dostęp: 21.04.2018).

Produkcja odzieży wymaga na wejściu znacznego zużycia surowców naturalnych, wody, energii elektrycznej oraz szkodliwych środków chemicznych. Na wyjściu szkodliwy wpływ na środowisko jest głównie związany z emisją zanieczyszczeń do atmosfery, wód i gruntów (zob. rysunek 17).



Rysunek 17. Wpływy środowiskowe przemysłu odzieżowego w cyklu życia produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Reichel et al., *Environmental Indicator Report 2014. Environmental Impacts of Production-Consumption Systems in Europe*, Luxembourg, European Environment Agency 2014, s. 115.

W ujęciu najbardziej ogólnym, najistotniejsze problemy środowiskowe przemysłu tekstylnego-odzieżowego można odnieść do trzech podstawowych aspektów: stosowania szkodliwych środków chemicznych, zużycia wody i energii elektrycznej oraz wytwarzania odpadów, natomiast w bardziej szczegółowym dotyczą one:

- zużywania nieodnawialnych zasobów w różnych formach w całym łańcuchu dostaw, zwłaszcza w przypadku włókien syntetycznych;
- wykorzystania znacznych ilości pestycydów i nawozów sztucznych w przypadku upraw włókien naturalnych;
- używania substancji niebezpiecznych i substancji chemicznych w procesach produkcyjnych, skutkujące negatywnym oddziaływaniem na środowisko, pracowników i użytkowników wyrobu końcowego;
- używania dużych ilości wody i energii w procesach produkcyjnych;
- wytwarzania znacznej ilości odpadów i problemów ich utylizacji;
- emisji zanieczyszczeń do powietrza, wody i gruntów na wszystkich etapach cyklu życia produktu odzieżowego.

Wpływ przemysłu tekstylnego-odzieżowego na środowisko naturalne ma więc charakter bezpośredni (podczas procesu produkcyjnego) oraz pośredni (poprzez wytworzone wyroby) (zob. tabela 6.).

Tabela 6. Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie przemysłu tekstylnego-odzieżowego na środowisko naturalne

Elementy środowiska naturalnego	Oddziaływanie bezpośrednie	Oddziaływanie pośrednie
Hydrosfera	<ul style="list-style-type: none"> – pobór wody (głębiniowej, powierzchniowej, z sieci miejskiej) – stacja uzdatniania wody, oczyszczalnia ścieków, sprężarkownia – zrzuty ścieków do wód powierzchniowych, do kanalizacji miejskiej 	– pranie odzieży, wyrobów
Atmosfera	<ul style="list-style-type: none"> – transport surowców, materiałów – emisja gazów, pyłów, rozpuszczalników organicznych z produkcji – emisja pyłów i gazów z kotłowni 	<ul style="list-style-type: none"> – transport wyrobów, odpadów – prasowanie odzieży i wyrobów – suszenie w suszarkach elektrycznych – spalanie zużytych wyrobów
Litosfera	– składowanie odpadów poprodukcyjnych, opakowań, szkła, metali, zużytych olejów, smarów, popiołu i żużla z kotłowni, osadów ściekowych	<ul style="list-style-type: none"> – składowanie zużytych wyrobów (powierzchnia wysypiska) – zanieczyszczenie gleby

Źródło: J. Rouba, *Ocena wpływu przemysłu włókienniczego na środowisko naturalne oraz możliwości ekologicznej optymalizacji jego funkcjonowania*, „Przegląd Włókienniczy” 2001, nr 3, s. 24.

2.2. Ocena wielkości wpływu środowiskowego przemysłu odzieżowego

Mimo że problemy środowiskowe przemysłu odzieżowego zostały szeroko udokumentowane w literaturze², to w praktyce ich rzetelny pomiar i monitorowanie wielkości negatywnego wpływu tego przemysłu na środowisko naturalne wciąż stanowi ogromne wyzwanie. Trudności te wynikają z kilku istotnych czynników, takich jak:

2 S. S. Muthu (ed.), *Assessing the Environmental Impact of Textiles and the Clothing Supply Chain*, Woodhead Publishing, Cambridge 2014; S. S. Muthu, *Evaluation of Sustainability in Textile Industry 2017*, [w:] tenże (ed.), *Sustainability in the Textile Industry*, Springer, Singapore; M. Buttle, D. Vyas, C. Spinks, *Evaluating the financial viability and resource implications for new business models in the clothing sector*, WRAP, Banbury 2013; W. Gwozdz, K. S. Nielsen, T. Muller, *An environmental perspective on clothing consumption: Consumer segments and their behavioral patterns*, „Sustainability” 2017, Vol. 9, s. 1–27.

- złożoność i globalny charakter łańcucha produkcji wyrobów odzieżowych;
- różnorodność stosowanych surowców i metod produkcji;
- różnice dotyczące sposobu użytkowania odzieży;
- ograniczona dostępność rzetelnych i porównywalnych danych wejściowych.

W konsekwencji oceny wpływu środowiskowego analizowanego przemysłu, dostępne w raportach i badaniach, mają jedynie szacunkowy charakter. Dają ogólne wyobrażenie o skali i charakterze problemu. Szacunki Komisji Europejskiej, dokonane w ramach badań Joint Research Centre (JRC) wskazują, że konsumpcja odzieży w 2006 roku była odpowiedzialna za od 2 do 10% całkowitego wpływu konsumpcji krajów Unii Europejskiej na środowisko naturalne (w zależności od rodzaju wpływu), zajmując czwarte miejsce po takich kategoriach jak: budownictwo mieszkaniowe, transport i żywność³. W raporcie *Pulse of the Fashion Industry* z 2017 roku oszacowano zaś, że w 2015 roku światowy przemysł mody był odpowiedzialny za zużycie 79 miliardów metrów sześciennych wody, 1,715 milionów ton emisji CO₂ i 92 milionów ton odpadów. Co więcej, jeśli konsumpcja będzie nadal wzrastać w dotychczasowym tempie, do 2030 roku prognozowane wartości w każdej z analizowanych kategorii wzrosną przynajmniej o 50% (rysunek 18.)⁴.



Rysunek 18. Wpływ rosnącej konsumpcji odzieży i obuwia na środowisko naturalne

Źródło: *Pulse of the Fashion Industry 2017*, GFA, s. 10, https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf (dostęp: 21.03.2019).

3 A. Beton et al., *Environmental Improvement Potential of textiles (IMPRO Textiles)*, Publications Office of the European Union, 2014, s. 8.

4 *Pulse of the Fashion Industry 2017*, Global Fashion Agenda and The Boston Consulting Group, s. 10, https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf (dostęp: 21.03.2019).

Zbliżone prognozy, zakładające znaczny wzrost wpływu przemysłu odzieżowego na środowisko naturalne w kolejnych latach, znajdujemy w raporcie McKinsey and Company⁵. Były one dokonywane przy założeniu, że do 2025 roku 80% rynków wschodzących osiągnie obecny poziom konsumpcji krajów wysokorozwiniętych. Wówczas, według autorów raportu, emisja CO₂ wzrosłaby o 77% (z 1714 do 3030 milionów ton), zużycie wody o 20% (z 141 do 170 miliardów metrów sześciennych), zaś użytkowanie gruntów o 7% (z 38 do 41 milionów hektarów).

Analizy dotyczące wpływu środowiskowego przemysłu odzieżowego prowadzone są także w skali krajowej. Przykład tego typu szacunków stanowią dane, opracowane przez organizację WRAP (Waste and Resources Action Programme)⁶, które ilustrują szacowany wpływ rocznej konsumpcji odzieży w Wielkiej Brytanii na środowisko naturalne, z uwzględnieniem śladu węglowego, zużycia wody oraz wytworzonych odpadów (tabela 7.).

Tabela 7. Szacunkowy wpływ rocznej konsumpcji odzieży w Wielkiej Brytanii na środowisko naturalne

Obszary wpływu	Ślad środowiskowy konsumpcji odzieży w Wielkiej Brytanii	Ślad środowiskowy przypadający na gospodarstwo domowe	Ślad środowiskowy gospodarstwa domowego porównywalny do
Powietrze	38 milionów ton CO ₂	1,5 tony emisji CO ₂ każdego roku	przejechania samochodem 6000 mil
Woda	6300 milionów m ³ wody	więcej niż 200 000 litrów na rok	napętnienia wodą ponad 1000 wanien
Odpady	1,8 milionów ton materiałów	70 kg na rok	masy ponad 100 par jeansów

Źródło: F. Gracey, D. Moon, *Valuing our clothes: the evidence base*, WRAP, Banbury 2012.

Techniką analityczną, która w ocenie środowiskowej produktów czy technologii odgrywa coraz większą rolę jest ocena cyklu życia (*Life Cycle Assessment – LCA*). Mimo że metodę LCA już od pewnego czasu wykorzystuje się do oceny wpływu sektora tekstylnego-odzieżowego na środowisko, to wciąż istnieje stosunkowo niewielka liczba badań, ograniczonych jedynie do niektórych kategorii wyrobów odzieżowych. Dostępne wyniki badań cechuje brak spójności, co utrudnia ich porównywanie i ustalanie trendów⁷. Złożony, geograficznie rozproszony łańcuch dostaw

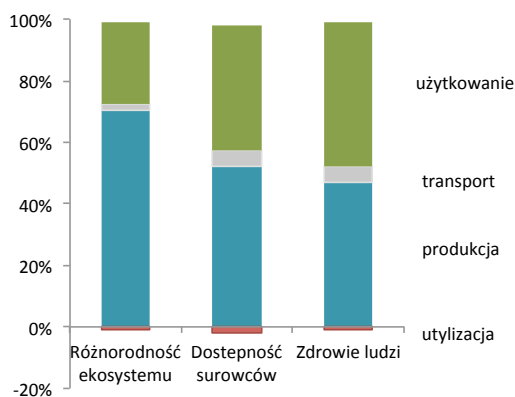
5 N. Remy, E. Speelman, S. Swartz, *Style that's sustainable: A new fast-fashion formula. Sustainability and resource productivity*, McKinsey and Company, New York 2016, s. 4.

6 F. Gracey, D. Moon, *Valuing our clothes: the evidence base*, WRAP, Banbury 2012.

7 S. S. Muthu, *Comparative life cycle assessment of natural and man-made textiles*, [w:] S. S. Muthu (ed.), *Handbook of Life Cycle Assessment (LCA) of Textiles and Clothing*, Woodhead Publishing, Cambridge 2015.

przemysłu odzieżowego determinuje liczbę czynników, trudną do uwzględnienia w LCA. Wyzwaniem staje się kontrola takich czynników jak: zastosowane metody oceny, przyjęte założenia wyjściowe, granice systemu, jednostki funkcjonalne, metody zbierania danych, techniki analityczne i jakość dostępnych danych. Czynniki te są kluczowe dla końcowych wyników analizy. Główne bariery dotyczą obecnie braku spójności w zakresie wyboru wskaźników, założeń, definiowania jednostek funkcjonalnych i raportowania wyników. Dlatego też za uzasadnione należy uznać opinie, według których powszechnie znane i stosowane metody, np. *Product Carbon Footprints* (PCF) i *Life Cycle Assessment* (LCA), w przypadku produktów odzieżowych znajdują się w początkowej fazie rozwoju, chociaż z powodzeniem wykorzystuje się je w innych sektorach przemysłowych⁸. Jest to jednocześnie wyzwanie dla badaczy, rozwijających w przyszłości analizy LCA w obszarze tekstyliów i odzieży.

Według raportu *Environmental Improvement Potentials of Textiles (IMPRO Textiles)*, największy negatywny wpływ środowiskowy jest związany z etapem produkcji i użytkowania odzieży (rysunek 19.). Dystrybucja oraz czynności w fazie utylizacji mają relatywnie mniejsze znaczenie.



Rysunek 19. Wpływy środowiskowe konsumpcji tekstyliów i odzieży krajów Unii Europejskiej (EU27) w cyklu życia produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Beton *et al.*, *Environmental Improvement Potential of textiles (IMPRO Textiles)*, Publications Office of the European Union, 2014, s. 12.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę na zróżnicowanie wpływu poszczególnych faz cyklu życia w różnych kategoriach oddziaływań, uwzględnianych w analizie LCA⁹. Faza produkcji dominuje w obciążeniach środowiskowych, związanych

8 S. S. Muthu, *Handbook of Life Cycle Assessment (LCA) of Textiles and Clothing*, Woodhead Publishing, Cambridge 2015.

9 A. Reichel *et al.*, *Environmental Indicator Report 2014. Environmental impacts of production-consumption systems in Europe*, European Environment Agency, Luxembourg 2014, s. 115–116.

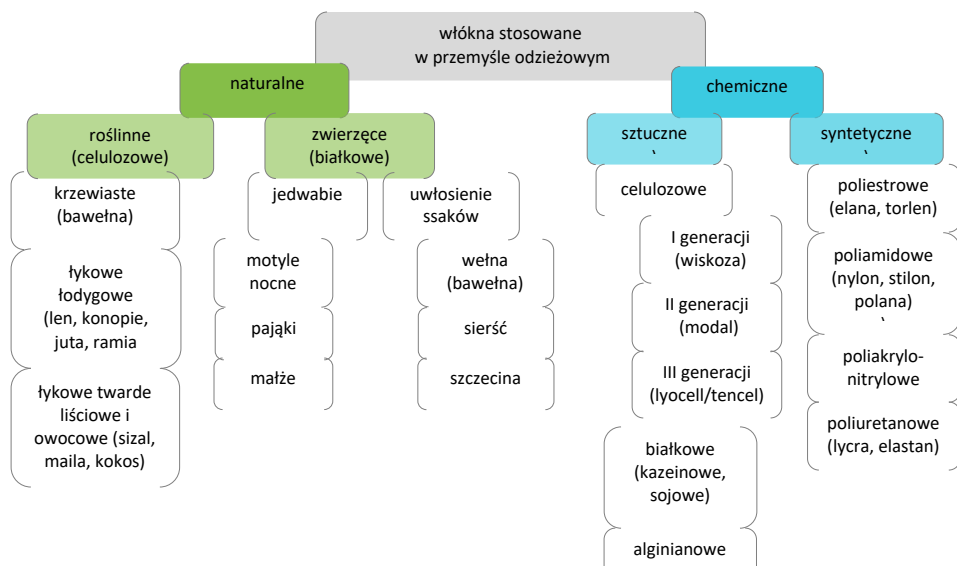
z różnorodnością ekosystemu – wykorzystywaniem gruntów rolnych, zanieczyszczeniem gleby oraz wody. Z kolei udział fazy użytkownika wzrasta w obszarze zdrowia ludzi (dominuje ona w humanoekologii, w kontekście stopnia negatywnego wpływu na użytkownika).

Niezależnie od wymienionych ograniczeń, istniejące analizy LCA pozwalają zidentyfikować główne zagrożenia środowiskowe odnoszące się do przemysłu odzieżowego oraz wskazać etapy cyklu życia o największym negatywnym wpływie na środowisko.

2.3. Rola surowców włókienniczych w zmniejszeniu negatywnego wpływu przemysłu odzieżowego na środowisko naturalne

Nie ulega wątpliwości, że każdy produkt odzieżowy w mniejszym lub większym stopniu oddziałuje na środowisko naturalne oraz użytkownika. Natężenie i charakter tego oddziaływania zależą od licznych, wzajemnie powiązanych czynników. Jednym z nich jest rodzaj surowca, który często determinuje dalsze metody produkcji i uszlachetniania oraz decyduje o właściwościach użytkowych i możliwościach recyklingu.

Surowcem wykorzystywanym do produkcji odzieży oraz wyrobów tekstylnych są włókna. W najbardziej ogólnym ujęciu dzielimy je – ze względu na warunki powstania – na naturalne i chemiczne. Włókna naturalne mogą być dostarczane przez rośliny (wówczas nazywamy je naturalnymi włóknami celulozowymi) lub przez zwierzęta (tzw. włókna białkowe). Do najbardziej znanych włókien z grupy celulozowych należy bawełna, zaś białkowych – wełna i jedwab. Włókna chemiczne wytwarzane są przez człowieka i także dzielą się na dwie podstawowe grupy: sztuczne, których tworzywem są polimery naturalne, dostarczane przez przyrodę (celuloza, białka włóknotwórcze, kwas alginowy) oraz syntetyczne, których tworzywem są polimery otrzymywane w wyniku syntezy chemicznej (głównie na bazie surowców ropopochodnych). Podział podstawowych włókien, mających zastosowanie w przemyśle odzieżowym (ze względu na warunki ich powstawania) przedstawiono na rysunku 20.



Rysunek 20. Podział włókien wykorzystywanych w przemyśle tekstylno-odzieżowym

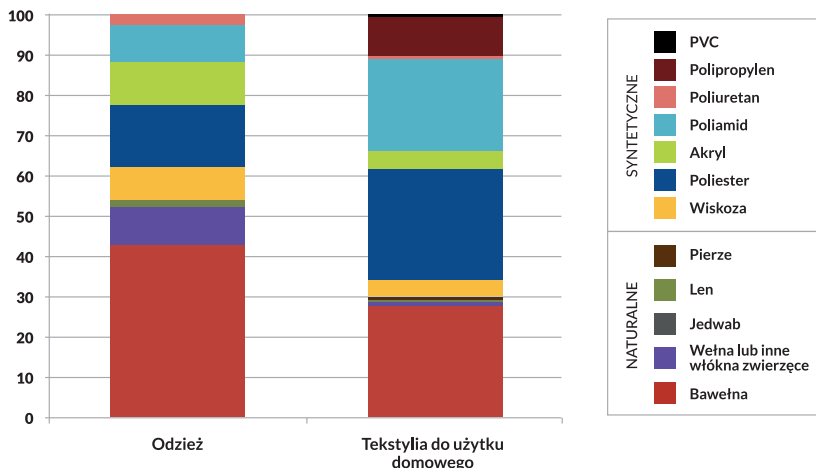
Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Urbańczyk, *Nauka o włóknie*, WNT, Warszawa 1985, s. 123–377.

Jeśli chodzi o światową produkcję oraz konsumpcję poszczególnych rodzajów włókien, to od lat obserwujemy wzrost udziału włókien syntetycznych w globalnej produkcji i konsumpcji – kosztem włókien naturalnych, głównie bawełny¹⁰. Zgodnie z prognozami, zapotrzebowanie na włókna w najbliższych latach nadal będzie wzrastać. Udział poszczególnych rodzajów włókien w tym wzroście w znacznym stopniu zależy od tego, czy nastąpi wyraźny zwrot w kierunku biogospodarki, czy też nie. W pierwszym przypadku wzrost konsumpcji włókien syntetycznych, opartych na polimerach ropopochodnych, zostanie ograniczony na rzecz bardziej przyjaznych środowisku biopolimerów (np. PLA) oraz włókien sztucznych, opartych na celulozie i jej pochodnych. Niezależnie jednak od scenariusza, światowe zapotrzebowanie na włókna syntetyczne będzie – zdaniem ekspertów – nadal rosło, różne może być natomiast tempo tego wzrostu.

W ślad za wzrostem zapotrzebowania rośnie także wielkość produkcji. W 2017 roku światowa produkcja włókien wyniosła około 105 milionów ton, osiągając największą wartość w historii – w latach 1950–2017 zwiększyła się dziesięciokrotnie (z mniej niż 10 milionów ton do ponad 100 milionów ton). Udział włókien poliestrowych w tej produkcji wyniósł ok. 51% (ponad 53 miliony ton). Również bawełna jest chętnie

¹⁰ M. Yang Qin, *Global fibres overview. Synthetic Fibres Raw Materials Committee Meeting at APIC 2014*, https://www.orbichem.com/userfiles/APIC%202014/APIC2014_Yang_Qin.pdf (dostęp: 23.09.2018).

wykorzystywana w przemyśle tekstylno-odzieżowym. Jej produkcja w 2017 roku osiągnęła wartość około 26 milionów ton, stanowiąc 25% światowej produkcji włókien¹¹. Mimo dominującej roli poliestru w ogólnej konsumpcji włókien, w przemyśle odzieżowym podstawowe znaczenie mają wciąż włókna bawełniane (rysunek 21.).



Rysunek 21. Procentowe udziały poszczególnych rodzajów włókien w produkcji odzieży oraz tekstyliów do użytku domowego

Źródło: opracowane własne na podstawie A. Beton et al., *Environmental Improvement Potential...*, s. 30.

Produkcja włókien poliestrowych i bawełnianych wiąże się z istotnymi zagrożeniami dla środowiska naturalnego. W przypadku poliestru podstawowym negatywnym aspektem środowiskowym jest wykorzystanie substancji ropopochodnych do produkcji polimeru włóknotwórczego. Jego produkcja wymaga znacznych nakładów energetycznych, co wiąże się z emisją gazów cieplarnianych. Ponadto we włóknach mogą znajdować się śladowe ilości metali ciężkich, takich jak np. kobalt. Poliester jako surowiec nieodnawialny nie ulega biodegradacji, stanowiąc istotny problem w fazie utylizacji odpadów.

Z kolei bawełna, mimo że jest surowcem odnawialnym, również stwarza istotne problemy środowiskowe. Jej uprawa wiąże się z wykorzystaniem znacznych ilości wody, wymaga wielokrotnego stosowania pestycydów, nawozów i środków owadobójczych. Organizacja The Circle Economy szacuje, że na produkcję bawełny przypada 10% światowego zużycia pestycydów, 25% zużycia środków owadobójczych i aż 2,5% wody, mimo że jej uprawy zajmują jedynie 2,4% całkowitej powierzchni gruntów ornych¹².

¹¹ *Textile Exchange's Preferred Fiber and Materials Market Report 2018*, <https://textileexchange.org/wp-content/uploads/2018/11/2018-Preferred-Fiber-Materials-Market-Report.pdf> (dostęp: 23.09.2018).

¹² *Circle textiles closing the loop for workwear*, <http://www.circle-economy.com/wp-content/uploads/2017/01/ReShare-Life-Cycle-Assessment-Results.pdf> (dostęp: 6.06.2017).

Cechy obu wymienionych włókien determinują także zagrożenia środowiskowe, pojawiające się w dalszych etapach cyklu życia. Wybór surowca, z jakiego zostanie wykonany wyrób końcowy wpływa bowiem, w mniejszym lub większym stopniu, na kolejne etapy cyklu życia i wynikające z nich obciążenia dla środowiska, takie jak np. zużycie wody i energii, determinowane metodą produkcji, środki chemiczne uzależnione od sposobu wykończenia, koszty transportu związane z ciężarem włókien, odpornością na gneczenie i zapleśnienie. Sposób oraz długość użytkowania w fazie konsumpcji będzie z kolei związany z odpornością włókien na rozrywanie, skłonnością do pilingowania, rozciągania itd. Rodzaj zastosowanego w odzieży włókna w istotny sposób determinuje możliwości i formę jego utylizacji.

W tabeli 8. zaprezentowano porównanie dwóch podstawowych surowców wykorzystywanych obecnie w produkcji odzieży, tj. bawełny i poliestru, pod kątem pozytywnych i negatywnych aspektów warunkujących wpływ na środowisko naturalne w różnych etapach cyklu życia.

Tabela 8. Pozytywne i negatywne aspekty wpływu bawełny i poliestru na środowisko

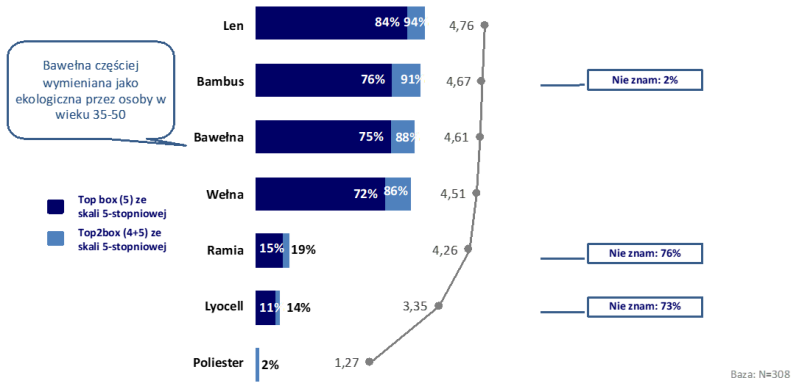
	Poliester	Bawełna
Surowiec – wytwarzanie włókna		
minusy	<ul style="list-style-type: none"> – duże zużycie energii – emisja gazów cieplarnianych – możliwość występowania śladowych ilości metali ciężkich 	<ul style="list-style-type: none"> – znaczne zużycie wody – stosowanie pestycydów, nawozów sztucznych i środków owadobójczych – odpadów oraz ścieków zanieczyszczających pola uprawne
plusy	<ul style="list-style-type: none"> – włókna poliestrowe wytwarzane są metodą, która pozwala na ich formowanie bez użycia środków chemicznych – brak konieczności stosowania kąpieli koagulacyjnych – oszczędność wody 	<ul style="list-style-type: none"> – surowiec odnawialny
Wytwarzanie tkaniny/dzianiny wraz z wykończeniem		
minusy	<ul style="list-style-type: none"> – trudna wybarwialność – konieczność użycia ciśnieniowych aparatów farbiarskich, wymagających stosowania wysokiej temperatury, energochłonnych 	<ul style="list-style-type: none"> – stosunkowo duże zużycie energii podczas przerobu bawełny – obróbka wstępna i bielenie – złożone, energo- i wodochłonne procesy wykończeniowe – merceryzacja: obciążenie ścieków alkaliami (NaOH) – bielenie: zanieczyszczenie ścieków adsorbowanymi związkami chloru (AOX)
plusy	<ul style="list-style-type: none"> – duża wydajność procesu tkania ze względu na dobre właściwości mechaniczne włókna i wysoką wytrzymałość 	

Tabela 8 (cd.)

Produkcja wyrobu gotowego i transport		
minusy		– ryzyko zapleśnienia w przypadku przechowywania w nieodpowiednich warunkach (zapobiegawczo stosuje się środki chemiczne podczas transportu)
plusy	<ul style="list-style-type: none"> – stabilność kształtu nadanego w obróbce cieplnej, odporność na zagniecenia – możliwe pakowanie w większych ilościach – wysoka odporność biologiczna na działanie bakterii, enzymów i pleśni 	
Użytkowanie		
minusy	<ul style="list-style-type: none"> – wysoka skłonność do pilingowania w czasie użytkowania – materiał się łatwo elektryzuje – konieczność stosowania płynów zmiękczających – mała higroskopijność (0,4%), gdy ciało się poci; może zawierać toksyczny pierwiastek (antymon) 	<ul style="list-style-type: none"> – schnie dłużej i trudniej się pierze niż tkaniny syntetyczne – duże zużycie energii i wody w czasie użytkowania – powstają toksyczne ścieki podczas prania
plusy	<ul style="list-style-type: none"> trwałość wyrobu końcowego: – wysoka uniwersalna odporność chemiczna – bardzo dobra odporność na ścieranie – dobra odporność termiczna – dobra odporność na promieniowanie słoneczne – łatwość konserwacji – mniejsze zużycie energii na etapie użytkowania: – łatwo usuwany podczas prania brud – można stosować niższe temperatury prania – szybszy proces suszenia – nie ulega kurczeniu – odporność na mięcie – brak konieczności prasowania 	<ul style="list-style-type: none"> – dobre właściwości higroskopijne (zdolność pochłaniania wody) – odporność na wysoką temperaturę
Utylizacja		
minusy	<ul style="list-style-type: none"> – nie jest biodegradowalny – produkty recyklingu nie stanowią pełnowartościowego surowca – podczas recyklingu wyrób poliestrowy jest przetapiany w wysokiej temperaturze, a w trakcie spalania uwalnia się antymon 	<ul style="list-style-type: none"> – warunkiem efektywnego przebiegu biodegradacji wykonanie produktu końcowego całkowicie z włókien bawełnianych – możliwy recykling tkanin bawełnianych, jednak odbywa się on przy użyciu wysokiego ciśnienia i chemikaliów (powoduje to przedostanie się do środowiska niebezpiecznych chemicznych substancji)
plusy	<ul style="list-style-type: none"> – możliwy recykling surowcowy i materiałów 	<ul style="list-style-type: none"> – surowiec biodegradowalny

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Boryniec, T. Skwarski, *Technologia włókien sztucznych*, Warszawa 1969; W. Urbańczyk, *Nauka o włóknie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1985; M. Miłułka i in., *Charakterystyka technologiczna przemysłu włókienniczego w Unii Europejskiej*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2003.

Przedstawione porównanie wyraźnie pokazuje, że dokonanie jednoznacznej, końcowej oceny środowiskowej odzieży wykonanej z różnych surowców włókienniczych wymaga uwzględnienia całego cyklu życia produktu oraz zachowania niezwyklej ostrożności, zwłaszcza że w obszarze tym funkcjonuje wiele mitów i stereotypów. Jednym z nich jest utożsamianie surowców naturalnych z ekologią, zaś syntetycznych lub chemicznych - z negatywnym wpływem na środowisko. Utrwalenie tego stereotypu potwierdzają wyniki badania, przeprowadzonego w 2014 roku wśród konsumentów sklepu IKEA, które pokazało, że konsumenci, niejako automatycznie, utożsamiają surowce naturalne z ekologicznymi (rysunek 22.). Respondenci, oceniając ekologiczność określonych surowców w skali 1–5 (gdzie 1 oznacza, że materiał w ogóle nie jest ekologiczny, a 5 - że jest całkowicie ekologiczny), najwyżej ocenili len, bambus, bawełnę oraz wełnę, najniżej zaś poliester i lyocell.



Rysunek 22. Konsumentcka ocena stopnia ekologiczności surowców włókienniczych

Źródło: M. Koszewska, A. Treichel, *Ecological performance of selected fabrics as a factor in the subjective evaluation of their comfort. 15th Autex World Textile Conference*, Bucharest 2015.

Wyniki badania świadczą o tym, że za ekologiczne uznawane są materiały wykonane z surowców popularnych, znanych konsumentom od lat oraz tych, które kojarzą się z naturalnością. Określenia „naturalny” i „ekologiczny” są w świadomości konsumentów blisko ze sobą związane lub też wręcz utożsamiane. Stanowi to duże uproszczenie, niestety nie zawsze zgodne z prawdą. Surowce mające wiele zalet i oceniane wysoko ze względu na źródło ich pochodzenia (surowiec naturalny) mogą uzyskać znacznie niższe oceny w fazie produkcji czy użytkowania wyrobu końcowego. Z kolei w grupie włókien chemicznych znajdziemy takie, które - choć sztucznie wytworzone przez człowieka - bazują na surowcach naturalnych (takich jak celuloza) i są równie, a niekiedy nawet bardziej przyjazne środowisku niż konwencjonalne odmiany surowców naturalnych. Wśród nich także możemy znaleźć bardziej lub mniej ekologiczną opcję. Przykładem jest np. włókno bambusowe. Bambus stosuje się do produkcji włókien celulozowych, należących do grupy włókien sztucznych. Jako surowiec ma wiele zalet, jednak włókno, które z niego powstaje może być wytworzone metodami

mniej ekologicznymi, np. tradycyjną metodą wiskozową (wiskoza bambusowa) lub bardziej przyjaznymi środowisku, np. metodą NMMO¹³, którą otrzymywany jest lyocell (lyocell bambusowy¹⁴).

Można założyć, że wysoka „ekologiczność” surowców naturalnych w oczach konsumentów wynika częściowo z ograniczonej wiedzy, częściowo zaś z faktu, że w swoich ocenach biorą pod uwagę przede wszystkim aspekt humanoekologii oraz intuicyjnie oceniane cechy użytkowe odzieży, takie jak: subiektywnie odczuwalny komfort fizjologiczny czy związany z nim stopień elektryzacji. Te cechy wynikają z kolei z określonych właściwości włókien, takich jak higroskopijność (zdolność do sorpcji wody) czy właściwości elektrostatyczne i dają w tych obszarach pewną przewagę włóknom naturalnym nad syntetycznymi. Na komfort użytkowania wpływają jednak inne czynniki pojawiające się w dalszych etapach cyklu produkcyjnego, np. rodzaj splotu, masa powierzchniowa, rodzaj wykończenia itd. W konsekwencji negatywnie postrzegany przez konsumentów materiał z włókien syntetycznych (nie wchłaniający wilgoci, elektryzujący się), przy zastosowaniu nowoczesnych technologii i odpowiednich parametrów, może znacznie lepiej się sprawdzić (np. w odzieży sportowej), zapewniając lepszy komfort fizjologiczny niż produkt naturalny (np. bawełna). Dokonując próby oszacowania wpływu środowiskowego poszczególnych surowców włókienniczych w całym cyklu życia, trzeba więc uwzględnić różne aspekty, przyjmując szereg założeń wstępnych, w wielu przypadkach istnieje też koniczność wykorzystania danych szacunkowych. W konsekwencji oceny wpływu środowiskowego surowców włókienniczych, dostępne w publikacjach i raportach, bywają odmienne czy wręcz ze sobą sprzeczne. Poniżej zaprezentowano wyniki niektórych badań w tym obszarze, zaczerpniętych z literatury przedmiotu.

Badanie przeprowadzone przez organizację WRAP¹⁵ pokazuje, że wbrew panującym wśród konsumentów stereotypom, włókna syntetyczne, oparte na surowcach ropopochodnych, wypadają lepiej niż surowce naturalne pod względem wielkości śladu węglowego, zużycia wody oraz ilości odpadów (tabela 9.).

Tabela 9. Ślad środowiskowy włókien wykorzystywanych w przemyśle odzieżowym

Rodzaj włókna	Szacowany udział procentowy w produkcji odzieży	Przeciętny ślad środowiskowy na tonę włókna w odzieży		
		śląd węglowy (tCO ₂ e)	zużycie wody (m ³)	odpady (t)
Bawełna	43	28	3100	1,6
Poliester	16	21	100	1,4

13 Metoda NMMO zużywa aż o 65% mniej energii niż proces wiskozowy. Jest także zdecydowanie krótsza, prostsza, bardziej wydajna i nie generuje odpadów. N-tlenek-N-metylomorfolin jest nietoksyczny i poddaje się recyklingowi (odzyskanie rozpuszczalnika po każdym procesie do 95%).

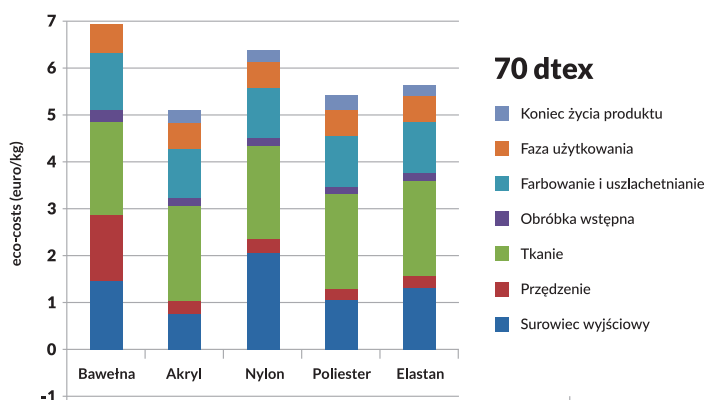
14 Monocel – produkt wprowadzony na rynek przez norweską firmę Nånkåtån.

15 F. Gracey, D. Moon, *Valuing our clothes: the evidence base*, WRAP, Banbury 2012, www.wrap.org.uk/clothing (dostęp: 21.04.2018).

Rodzaj włókna	Szacowany udział procentowy w produkcji odzieży	Przeciętny ślad środowiskowy na tonę włókna w odzieży		
		śląd węglowy (tCO ₂ e)	zużycie wody (m ³)	odpady (t)
Wiskoza	9	30	3850	1,6
Akryl	9	38	150	1,4
Wełna	9	46	2250	1,6
Poliamid (nylon)	8	24	100	1,4
Jedwab	1	25	58000	1,6

Źródło: F. Gracey, D. Moon, *Valuing our clothes: the evidence base*, WRAP, Banbury 2012.

Niższy wpływ środowiskowy włókien syntetycznych w porównaniu do bawełny wykazały także badania przeprowadzone metodą LCA¹⁶ przez naukowców z Technical University Delft¹⁷. Najlepsze wyniki (najniższy wpływ w całym cyklu życia produktu) uzyskały włókna akrylowe oraz poliestrowe, bawełna uplasowała się zaś na ostatniej pozycji (przy założeniu, że przędza, z której wytworzono tkaninę miała grubość 70 dtex) (rysunek 23).



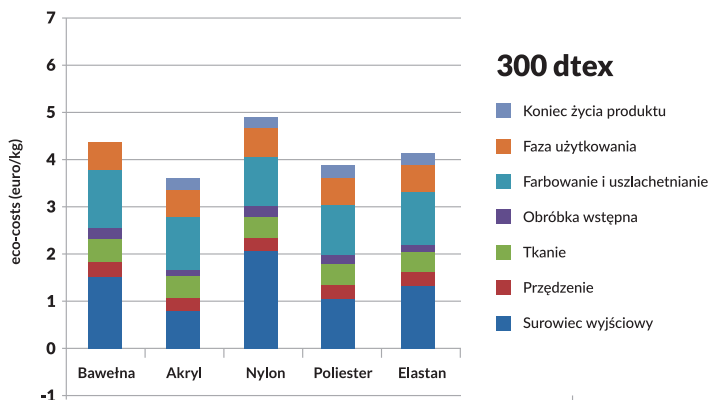
Rysunek 23. Koszt środowiskowy w cyklu życia produktu odzieży damskiej wykonanej z tkaniny z przędzy o grubości 70 dtex

Źródło: M. N. van der Velden *et al.*, *LCA benchmarking study on textiles made of cotton, polyester, nylon, acryl, or elastane*, „The International Journal of Life Cycle Assessment” 2014, Vol. 19, s. 355.

¹⁶ W badaniu wpływu środowiskowego tekstyliów wykonanych z czterech surowców (bawełny, poliesteru, nylonu, akrylu oraz elastanu) uwzględniono następujące wskaźniki: eco-costs 2012, CO₂ dla oceny śladu węglowego, CED – *Cumulative energy demand*, ReCiPe (*a damage-based indicator*).

¹⁷ M. N. Van der Velden, M. K. Patel, J. G. Vogtländer, *LCA benchmarking study on textiles made of cotton, polyester, nylon, acryl, or elastane*, „The International Journal of Life Cycle Assessment” 2014, Vol. 19, s. 331–356.

Wspomniane badania wykazały ponadto, że istotnym czynnikiem wpływającym na ocenę wpływu środowiskowego w przypadku odzieży jest grubość przędzy¹⁸ oraz gęstość tkaniny/dzianiny. Wzrost grubości przędzy z 70 dtex do 300 dtex spowodował, że bawełna zamieniła się miejscami w rankingu z nylonem (zob. rysunek 24.).



Rysunek 24. Koszt środowiskowy w cyklu życia produktu odzieży damskiej wykonanej z tkaniny z przędzy o grubości 300 dtex

Źródło: M. N. van der Velden *et al.*, *LCA benchmarking study...*, s. 355.

Autorzy wykazali, że proces dziania jest korzystniejszy niż tkania z punktu widzenia wpływu na środowisko naturalne. Ich zdaniem, analiza LCA w przypadku tekstyliów może więc być miarodajna tylko wtedy, gdy w analizie zostanie uwzględniona grubość przędzy, z której wytworzony jest dany produkt. Zależność między grubością przędzy a wielkością wpływu środowiskowego (wyrażonego wskaźnikiem eco-costs 2012¹⁹) przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Grubości przędzy a wielkość wpływu środowiskowego dla tekstyliów tkanych z włókien syntetycznych

Grubość przędzy (dtex)	Eco-costs (euro/kg)
70	4,508
150	3,439
300	2,971

Źródło: M. N. van der Velden, M. K. Patel, J. G. Vogtländer, *LCA benchmarking study on textiles made of cotton, polyester, nylon, acryl, or elastane*, „The International Journal of Life Cycle Assessment” 2014, Vol. 19, s. 331–356.

¹⁸ Wpływ procesów przędzenia i dziania staje się stosunkowo znaczący przy grubości włókna poniższej 100 dtex.

¹⁹ Wskaźnik oparty na analizie działań zapobiegawczych określa koszt, jaki powinien być poniesiony, aby ograniczyć zanieczyszczenie środowiska oraz wyczerpywanie się surowców na

Wysoko oceniane przez konsumentów pod względem ekologii włókna naturalne, takie jak bawełna, zgodnie z wynikami dwóch przytoczonych analiz, generują wyższy negatywny wpływ na środowisko naturalne niż nisko oceniane surowce syntetyczne, takie jak poliester czy poliamid. Odmienne wnioski uzyskali natomiast naukowcy z Institute for Sustainable Resources Queensland University of Technology w Australii, którzy wykorzystali metodę LCA do oceny wpływu środowiskowego dwóch koszulek typu T-shirt, wykonanych z bawełny oraz poliestru. Ich analiza wykazała przewagę bawełny w zakresie wszystkich wziętych pod uwagę wskaźników (zmiany klimatu – emisja gazów cieplarnianych, wyczerpywanie paliw kopalnianych – zużycie ropy naftowej i węgla, niszczenie warstwy ozonowej – emisja freonów oraz ubytek surowców mineralnych, fosforu i uranu)²⁰.

Różnicowanie otrzymywanych rezultatów wynika, jak już wspomniano, z różnic dotyczących przyjętych założeń, metodologii, rodzaju badanych produktów, miejsca ich wytworzenia i jakości danych uwzględnionych w analizie. Porównanie wpływu środowiskowego produktów odzieżowych, wykonanych z różnych surowców włókienniczych, potwierdziło złożoność problemu. Trudno wyrokować, który surowiec jest lepszy, a który gorszy w kontekście szeroko rozumianej ekologii. Wszystko zależy bowiem od jego przeznaczenia końcowego oraz szeregu innych czynników, pojawiających się na różnych etapach cyklu życia. Faktem jest natomiast to, że każdy z surowców ma swoje pozytywne i negatywne cechy, a większość konwencjonalnych surowców włókienniczych ma obecnie swoje bardziej ekologiczne odpowiedniki (np. bawełna konwencjonalna – bawełnę organiczną, wiskoza – lyocell, poliester – PLA lub poliester z recyklingu).

W tabeli 11. przedstawiono najbardziej popularne surowce (konwencjonalne i proekologiczne), wykorzystywane w przemyśle odzieżowym, z uwzględnieniem ich pochodzenia i charakteru ich wpływu na środowisko. Zostaną one dokładniej omówione w dalszej części rozdziału.

Tabela 11. Włókna konwencjonalne stosowane w przemyśle tekstylno-odzieżowym oraz ich bardziej ekologiczne odpowiedniki

Włókna naturalne	Włókna chemiczne	
	konwencjonalne	
– bawełna – wełna	– wiskoza – modal	– poliester – nylon

świecie do takiego poziomu, który nasza planeta jest w stanie przyjąć, „udźwignąć”, <http://www.ecocostsvalue.com/> (dostęp: 10.01.2019).

20 *Life Cycle Assessment of a 100% Australian-Cotton T-Shirt*, Institute for Sustainable Resources, Queensland University of Technology, 2009, http://cottonaustralia.com.au/uploads/publications/Case_Study_Life_Cycle_Assessment_Peter_Grace.pdf (dostęp: 10.01.2019).

Tabela 11 (cd.)

Włókna naturalne		Włókna chemiczne		
ekologiczne				
– bawełna z recyklingu rCotton (Recover®, Giotex™)	– cotton made in Africa (CmiA) – better cotton – bawełna organiczna – wełna organiczna, np. wełna RWS (Responsible Wool Standard)	lyocell/Tencel*	– mR PET – mR nylon – cR PET – cR nylon	biopolimery: – PLA**

Objaśnienia: mR – recykling mechaniczny, cR – recykling chemiczny; * Tencel™ – nazwa handlowa używana przez firmę Lenzing dla produkowanego przez nią lyocellu, istotny w tym przypadku jest fakt, że wykorzystywane do produkcji włókna drewno i masa celulozowa (pozyskiwane np. z eukaliptusa) pochodzą z lasów naturalnych i plantacji zarządzanych w sposób zrównoważony. Wszystkie włókna TENCEL™ posiadają certyfikat FSC® lub Certyfikat PEFC™ oraz na życzenie nabywcy certyfikat Biobased w ramach programu BioPreferred® Departamentu Rolnictwa USA; ** PLA Poli (kwas mlekowy) – biodegradowalny polimer, otrzymywany z surowców roślinnych.

Źródło: opracowanie własne.

O ile trudno dokonywać ocen i rankingów surowców włókienniczych pod kątem wielkości ich wpływu środowiskowego, o tyle znacznie łatwiej wykazać przewagę proekologicznych wersji danego surowca nad ich konwencjonalnymi odpowiednikami. Organizacja MADE-BY podjęła się stworzenia ogólnie dostępnego narzędzia, ułatwiającego dokonywanie tego typu porównań. Mając świadomość, jak trudno jest prześledzić cały cykl życia, skoncentrowano się na wstępnym etapie produkcji (od surowca do wytworzenia przędzy), pomijając dalsze etapy: użytkowania oraz utylizacji. Uwzględniono ograniczenia takiej analizy i opracowano klasyfikację popularnych surowców włókienniczych oraz ich ekologicznych odpowiedników, dzieląc je na pięć klas (od A do E), ze względu na stopień zrównoważenia środowiskowego. Ze względu na charakter procesu produkcyjnego włókien naturalnych oraz wynikające stąd problemy ekologiczne wytypowano sześć wskaźników, którym przydzielono odpowiednie wagi odzwierciedlające wielkość ich wpływu. Były to: emisja gazów cieplarnianych, toksyczność z punktu widzenia wpływu na człowieka i wpływu na środowisko (po 20%) oraz zużycie wody, energii i gruntów (po 13,33%). Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 12.

Tabela 12. Podział surowców włókienniczych ze względu na wielkości ich zrównoważenia środowiskowego

Klasa A	Klasa B	Klasa C	Klasa D	Klasa E
<ul style="list-style-type: none"> - mR nylon - mR poliester - len organiczny - konopie organiczne - bawełna z recyklingu - wełna z recyklingu 	<ul style="list-style-type: none"> - mC nylon - mC poliester - len - CRAiLAR® - bawełna z upraw w okresie przejściowym* - Monocel® (layocell bambusowy) - bawełna organiczna - Tencel® (nazwa handlowa lyocellu firmy Lenzing) 	<ul style="list-style-type: none"> - len z upraw w okresie przejściowym* - konopie z upraw w okresie przejściowym* - PLA** - ramia 	<ul style="list-style-type: none"> - MODAL® (nazwa handlowa wiskozy firmy Lenzing) - poliakryl - poliester (virgin) 	<ul style="list-style-type: none"> - wiskoza bambusowa - bawełna konwencjonalna - sztuczny jedwab - wiskoza - spandex (elastan) - nylon (virgin) - wełna
bardziej zrównoważony			mniej zrównoważony	

Objaśnienia: mR – recykling mechaniczny, cR – recykling chemiczny; * przechodzących na uprawę ekologiczną; ** biodegradowalny polimer otrzymywany z surowców roślinnych.

Źródło: *Made-by Environmental Benchmark For Fibres (Condensed Version). Report by MADE-BY, Version 2.1, December 2013, Research performed by Brown and Wilmanns Environmental, LLC, s. 6.*

Tabela 13. zawiera dokładniejszą charakterystykę bardziej zrównoważonych włókien, dostępnych obecnie na rynku ze wskazaniem obszarów oraz charakteru potencjalnego pozytywnego wpływu w kontekście głównych zagrożeń środowiskowych.

Tabela 13. Przykłady bardziej zrównoważonych odmian konwencjonalnych surowców włókienniczych, mogących znaleźć zastosowanie na rynku odzieżowym

Kategoria	Włókno	Konwencjonalny odpowiednik	Obszar i charakter wpływu
Syntetyczne	mR PET	poliester (virgin) – PET	<ul style="list-style-type: none"> - intensywność użytkowania gruntów – redukcja pierwotnej ekstrakcji ropy naftowej i mniejsza liczba składowisk odpadów - wykorzystanie energii (o 58% niższe) - emisja gazów cieplarnianych (o 45% niższa)

Tabela 13 (cd.)

Kategoria	Włókno	Konwencjonalny odpowiednik	Obszar i charakter wpływu
Syntetyczne	cR PET	poliester (virgin) – PET	<ul style="list-style-type: none"> – intensywność użytkowania gruntów – redukcja pierwotnej ekstrakcji ropy naftowej i zmniejszenie liczby składowisk odpadów – wykorzystanie energii (o 35–55% niższe) – emisja gazów cieplarnianych (o 15–40% niższa)
	mR nylon/polyamide	nylon/polyamide (virgin)	<ul style="list-style-type: none"> – intensywność użytkowania gruntów: zmniejszenie liczby składowisk odpadów i brak konieczności pierwotnego wydobycia ropy naftowej – wykorzystanie energii: znaczne zmniejszenie zapotrzebowania – emisja gazów cieplarnianych (niższa o 34–58%, w zależności od rodzaju nylonu i technologii recyklingu)
Biopolimery	poli (tereftalan trimetylen) (PTT)	polyester, nylon 6	<ul style="list-style-type: none"> – intensywność użytkowania gruntów: stosunkowo niska, mniejsza zależność od surowców petrochemicznych i wyczerpywania się zasobów nieodnawialnych – wykorzystanie energii (o 38% niższe) – emisja gazów cieplarnianych (o 42% niższa)
	polylactic acid (PLA)	poliester (virgin) – PET	<ul style="list-style-type: none"> – intensywność użytkowania gruntów: stosunkowo niska, mniejsza zależność od surowców petrochemicznych i wyczerpywania się zasobów nieodnawialnych – zużycie wody mniejsze niż w przypadku poliestru i nylonu – niższe zużycie energii
Celulozowe	lyocell (nazwa handlowa Tencel®)	wiskoza/rayon	<ul style="list-style-type: none"> – intensywność użytkowania gruntów <ul style="list-style-type: none"> – surowy materiał drzewny pochodzi z plantacji leśnych zachowujących zasadę zrównoważonego rozwoju, wykorzystywany do produkcji lyocellu eukaliptus jest jednym z najszybciej rosnących drzew (rośnie na ziemi niskiej jakości, nienadającej się do produkcji żywności) – różnorodność biologiczna – certyfikacja FSC zapewnia odpowiednie zarządzanie plantacjami – zużycie środków chemicznych/toksyczność – obieg w 99,5% zamknięty, eliminacja toksycznych gazów wydalanych do atmosfery oraz odpadów zanieczyszczających wody ściekowe

Kategoria	Włókno	Konwencjonalny odpowiednik	Obszar i charakter wpływu
Naturalne roślinne	bawełna organiczna	bawełna konwencjonalna	<ul style="list-style-type: none"> - różnorodność biologiczna: zakaz stosowania genetycznie modyfikowanego materiału siewnego; samostabilizujące się agroekosystemy – mieszane systemy uprawy, stosowanie nawozów organicznych i naturalnych - zużycie środków chemicznych/toksyczność – zakaz stosowania chemikaliów syntetycznych - emisja gazów cieplarnianych: minimalizacja energochłonnych procesów produkcji, zakaz stosowania nawozów mineralnych - zużycie wody – około 70–80% produkcji bawełny organicznej jest zasilana deszczem, a nie nawadniana
Naturalne zwierzęce	wełna z recyklingu/regenerowana wełna	wełna konwencjonalna	<ul style="list-style-type: none"> - zasoby wody - zużycie środków chemicznych - emisja gazów cieplarnianych

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Textile Exchange's Preferred Fiber and Materials Market Report 2018*, <https://textileexchange.org/wp-content/uploads/2018/11/2018-Preferred-Fiber-Materials-Market-Report.pdf> (dostęp: 23.09.2018).

Wiedza na temat nowych, bardziej ekologicznych rozwiązań oraz świadomość różnic między nimi to punkt wyjścia do dokonywania bardziej racjonalnych wyborów, nie tylko przez producentów i projektantów odzieży, lecz także nabywców, przyszłych użytkowników.

2.4. Przemysł odzieżowy a wyzwania społeczne

Oddziaływanie środowiskowe i wynikające z niego problemy nie wyczerpują wyzwań, z jakimi się mierzy przemysł odzieżowy. Równie ważne w kontekście funkcjonowania i dalszego rozwoju branży są wyzwania społeczne – dyskutowane zarówno na poziomie pojedynczych podmiotów, jak i całego przemysłu oraz problemy związane z nieprzestrzeganiem praw człowieka. Stanowią one obecnie priorytet dla biznesu²¹ i są jedną z kluczowych kwestii dla zrównoważonego

²¹ *The State of Sustainable Business 2015, Annual Results*, BSR 2015, s. 9, https://www.bsr.org/reports/BSR_GlobeScan_State_of_Sustainable_Business_2015.pdf (dostęp: 5.05.2019).

rozwoju²². Biznes, motywowany chęcią szybkiego zysku, w wielu przypadkach nie zwraca uwagi na fakt, że zapewnianie fundamentalnych praw człowieka to nie przywilej, lecz obowiązek. Dzieje się to zwłaszcza w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo jest nastawione na relacje transakcyjne i nie przyjmuje na siebie odpowiedzialności za działania partnerów biznesowych. Niestety, jak pokazują statystyki (będzie to przedmiotem analizy w tej części publikacji), świat mody nie radzi sobie z tak podstawowymi kwestiami jak:

- praca przymusowa;
- praca dzieci;
- wolność zrzeszania;
- godne wynagrodzenie;
- dyskryminacja.

Wszystkie te kwestie na poziomie międzynarodowym są regulowane konwencjami Międzynarodowej Organizacji Pracy²³, którym towarzyszą przepisy prawa lokalnego. Mimo to, zwłaszcza w przemyśle odzieżowym, dochodzi do wielu zaniedbań. Ich podłoże stanowią względy etyczne i ekonomiczne. Ponoszenie jak najniższych kosztów (przy generowaniu jak najwyższych zysków) rodzi asymetrię między oczekiwaniami wobec dostawców i chęcią uszczuplania własnych zysków. Firmy otrzymujące zlecenia chcą osiągnąć oczekiwaną skalę zysków, więc szukają oszczędności kosztem wynagrodzeń i jakości pracy²⁴. Problemem są również niebezpieczne i niehigieniczne warunki pracy, wynikające ze specyfiki procesów produkcyjnych i obecności substancji chemicznych (była o tym mowa w części pracy poświęconej problemom środowiskowym). Warto podkreślić związek negatywnego oddziaływania na środowisko z oddziaływaniem na organizm ludzki. Osoby zatrudnione w przemyśle odzieżowym często są pozbawione podstawowych środków ochrony indywidualnej (np. w procesie piaskowania czy farbowania), a warunki, w jakich pracują, daleko odbiegają od ergonomicznych. Zła wentylacja, niewłaściwe oświetlenie czy zapylenie przyczyniają się do powstawania chorób zawodowych. Brak inwestycji w standardy BHP stanowił bezpośrednią przyczynę wypadku w fabryce Rana Plaza.

Wyzwania społeczne, pojawiające się w branży odzieżowej, są również skutkiem rozwoju strategii *fast fashion*, która narzuca konieczność dostarczania nowych kolekcji - w krótkim czasie i w jak najniższej dla odbiorcy końcowego cenie. Osoby zatrudnione bezpośrednio przy szyciu odzieży odczuwają ze strony właścicieli ogromną presję, wręcz przymus efektywnej i wydajnej pracy, a to rodzi duże ryzyko nadużyć. Globalizacja spowodowała rozwój łańcuchów dostaw, których kontrola i monitorowanie są bardzo trudne. Rozproszenie partnerów biznesowych, funkcjonowanie wielu podwykonawców i złożone procesy produkcyjne skutkują brakiem spójnego systemu zarządzania aspektami społecznymi. Potęguje to zróżnicowanie standardów i regulacji w poszczególnych krajach.

22 Więcej na ten temat - w rozdziale 3. o zrównoważonym rozwoju.

23 ILO, <http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12000:0> (dostęp: 5.05.2019).

24 Na podstawie filmu dokumentalnego *The True Cost*.

2.4.1. Potrzeba budowania przejrzystych procesów biznesowych w łańcuchu dostaw

Przenoszenie produkcji do krajów rozwijających się, bez sprawdzenia lokalnych warunków, oraz zawieranie umów na podstawie kryterium cenowego to częsty scenariusz, utrwalający złą sytuację pracowników. Brak wiedzy o strukturze i ogniwach łańcucha dostaw sprawia, że tworzące go procesy są mało przejrzyste, a sfera możliwych działań nieetycznych poszerza się. Dodatkowym utrudnieniem jest outsourcing, który rozmywa odpowiedzialność i zwiększa ryzyko otrzymania przez odbiorcę nieetycznie wyprodukowanej odzieży.

Skalę wyzwań towarzyszących budowaniu przejrzystości procesów biznesowych obrazują dane dotyczące szeroko rozumianego ujawniania informacji:

- mniej niż połowa globalnych marek odzieżowych ujawnia informacje o łańcuchu dostaw;
- tylko 7% firm wie, skąd pochodzi bawełna wykorzystywana w procesie produkcji, a śledzenie drogi surowców nadal pozostaje ogromnym wyzwaniem;
- tylko 21% firm stosuje swój kodeks postępowania na wielu poziomach łańcucha dostaw²⁵.

Organizacje działające na rzecz bardziej zrównoważonych warunków pracy w przemyśle odzieżowym postulują o przejrzystość nawiązywanych relacji oraz procesów, które im towarzyszą. Oznacza ona dostęp różnych interesariuszy do wiedzy²⁶. Wymiana informacji między dostawcą a klientem powinna być dwustronna²⁷ – jest to niezbędne z powodów ekonomicznych (pewność i jakość dostaw), pozwala również na ustalenie ryzyka zdarzeń²⁸, które mogą skutkować problemami wizerunkowymi. Ujawnianie informacji, nie tylko tych pozytywnych, jest szczególnie ważne, ale stanowi duże wyzwanie dla firm. Pokazanie problemów i niedociągnięć, z jakimi dana marka musi sobie poradzić powinno być nieodłączną częścią procesu zarządzania.

Dla firm, które już nawiązały relacje ocena tego, jak dalece ich łańcuch dostaw jest przejrzysty stanowi pierwszy krok do zmiany. Branża odzieżowa reaguje na potrzebę większej transparentności, co widać zwłaszcza wśród największych korporacji, które – tworząc relacje biznesowe – dbają o ten wymiar i wykorzystują go jako narzędzie do promowania swojej społecznej odpowiedzialności. Jeśli robi się to w sposób rzetelny, zyskuje się przejrzystość relacji biznesowych.

25 Dane z różnych raportów zebrane przez: *Radical transparency in the textile supply chain*, <https://tcbl.eu/sites/tcbl.eu/files/doc/blog/stopandread-sustainable-fashion-web.pdf> (dostęp: 14.08.2018).

26 T. Hebb, *The economic inefficiency of secrecy: Pension fund investors' corporate transparency concerns*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 63, s. 385–405.

27 R. C. Lamming *et al.*, *Transparency in supply relationships: concept and practice*, „Journal of Supply Chain Management” 2001, Vol. 37, No. 3, s. 4–10.

28 D. Linich, *The path to supply chain transparency. A practical guide to defining, understanding, and building supply chain transparency in a global economy*, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/supply-chain-transparency/DUP785_ThePathtoSupplyChainTransparency.pdf (dostęp: 15.05.2018).

Informacje udostępniane w ramach łańcucha dostaw mogą jednocześnie służyć do identyfikacji tych marek, które nie podejmują wystarczających wysiłków na rzecz ograniczania problemów z prawami człowieka. Dzięki wysiłkowi różnych grup interesariuszy (takich jak związki zawodowe, organizacje pozarządowe, sami pracownicy) możliwe jest wezwanie firm do podjęcia konkretnych działań i zastosowania odpowiednich środków zaradczych²⁹. To z kolei buduje wiarygodność i zaufanie ze strony pracowników, klientów oraz inwestorów, którzy coraz częściej poszukują miejsc, gdzie inwestowanie jest opłacalne a jednocześnie etyczne. Sami konsumenci potwierdzili potrzebę rozwijania przejrzystości w ramach łańcuchów dostaw. W badaniach przeprowadzonych na grupie konsumentów z różnych krajów (10 000 respondentów) aż 78% ich uczestników przyznało, że transparentność przedsiębiorstwa jest dla nich ważna³⁰. Przejrzystość skraca dystans między producentami a konsumentami. Znajomość miejsca produkcji, a niekiedy osób, bezpośrednio zaangażowanych w szycie ubrań³¹ powoduje, że konsumenci z większą rozwagą podchodzą do swoich decyzji zakupowych.

Ruch Fashion Revolution³² zainicjował indeks przejrzystości umożliwiający badanie podejścia do tego zagadnienia największych marek odzieżowych. Wynikiem tego działania jest coroczne zestawienie, w którym można znaleźć informacje na temat zakresu ujawnień w obszarze społecznym i środowiskowym dotyczące 50 globalnych marek. Przejrzystość dla inicjatorów indeksu jest bardzo pojemnym zagadnieniem, w ramach którego należy uwzględnić: sprawiedliwy handel, *wellbeing*, godne wynagrodzenie, sprawczość, równość płci, rozliczalność, zrównoważone życie, dobre warunki pracy i kwestie środowiskowe, co łącznie tworzy bardziej sprawiedliwy, bezpieczniejszy i czystszy przemysł odzieżowy. Indeks przejrzystości wykorzystuje metodykę ratingu do oceny benchmarkingowej marek w pięciu kluczowych obszarach: 1) polityki i zaangażowania, 2) przejrzystości (*traceability*), 3) procesów zaradczych, 4) oceny dostawców i 5) działań naprawczych (w tym kwestie o szczególnym znaczeniu, takie jak: wynagrodzenie, równość płci, wzmocnienie kobiet etc.).

W każdym z tych obszarów poszukuje się informacji, które są publicznie udostępniane przez marki i detalistów. W tabeli 14. przedstawiono główne zagadnienia analizowane w indeksie.

Jak wynika z tego zestawienia, zakres poszukiwanych informacji jest dość szczegółowy i rozległy. Dla firm będących na etapie analizy łańcucha dostaw zakres

29 *Follow the Thread. The need for supply chain transparency in the garment and footwear industry*, s. 3, <https://cleanclothes.org/resources/publications/follow-the-thread-the-need-for-supply-chain-transparency-in-the-garment-and-footwear-industry/view> (dostęp: 22.06.2018).

30 Na podstawie informacji z *Fashion Transparency Index 2018 Edition*, http://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_fashiontransparencyindex2018?e=25766662/60458846 (dostęp: 22.06.2018).

31 Co zdarza się dość często w przypadku niewielkich manufaktur zorientowanych na budowanie bliskiej relacji z klientem, bazującej na autentyczności i otwartości.

32 Więcej informacji na temat działalności Fashion Revolution – w rozdziale 4. o zrównoważonym zarządzaniu.

tematyczny stanowi dobry punkt wyjścia do przyszłej organizacji procesów. W każdym z obszarów jest do zdobycia określona liczba punktów (patrz tabela 14.). Im wyższa punktacja, tym bardziej przejrzysta marka. Warto podkreślić, że żadnej z analizowanych firm nie udało się otrzymać więcej niż 60% możliwych do zdobycia punktów. Najbardziej transparentnymi markami są, zgodnie z indeksem: Adidas, Reebok, Puma, H&M, Esprit, Banana Republic, Gap, Old Navy, C&A oraz Marks and Spencer. W zestawieniu pojawiły się również takie przedsiębiorstwa, które nie zdobyły ani jednego punktu z zaproponowanych kategorii lub zdobyły co najwyżej 10% maksymalnej punktacji. Na liście są tak znane marki jak: Dior, Mexx, S. Oliver, Versace, Marc Jacobs, Calzedonia, Armani, Triumph i Amazon. Wśród badanych podmiotów 12 prawie nie informuje o kwestiach społecznych i środowiskowych, a 12% zdobyło mniej niż 3% punktów. Obszarem, w którym marki osiągają najsłabsze rezultaty jest identyfikowalność (*traceability*), rozumiana jako „możliwość śledzenia historii, zastosowania i lokalizacji danego obiektu. Może obejmować pochodzenie materiałów i części, historii przetwarzania, dystrybucji i lokalizacji wyrobu lub usługi po dostarczeniu”³³. Jej celem jest „zapewnienie wiarygodności złożonego oświadczenia o zrównoważonym rozwoju w obszarach praw człowieka, pracy (w tym zdrowia i bezpieczeństwa), środowiska i antykorupcji”³⁴.

Tabela 14. Główne obszary poddane analizie w indeksie przejrzystości

Polityka i zaangażowanie (48 pkt/19%)	Procesy zarządcze (13 pkt/5%)	Przejrzystość (85 pkt/34%)	Ocena dostawców (74 pkt/30%)	Kluczowe kwestie (30 pkt/12%)
<ul style="list-style-type: none"> - Jaka jest polityka społeczna, środowiskowa? - Jak założenia polityki są realizowane w praktyce? - W jaki sposób firma wybiera obszary priorytetowe? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kto w strukturze firmy jest odpowiedzialny za obszar społeczny i środowiskowy? - Jak można się skontaktować z tą osobą? 	<ul style="list-style-type: none"> - Czy firma publikuje listę swoich dostawców, począwszy od pozyskania surowca, aż do procesu wytwórczego? 	<ul style="list-style-type: none"> - Jak marka ocenia wdrożenie polityk adresowanych do dostawców? - Jak firma radzi sobie z problemami zidentyfikowanymi u dostawców? 	<ul style="list-style-type: none"> - Jakie działania podejmuje organizacja w obszarze równości i wzmocnienia kobiet? - Jakie działania podejmuje organizacja na rzecz zapewnienia wolności zrzeszania się i godnego wynagrodzenia?

33 ISO 9000: 2015, *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*.

34 *A Guide to traceability, A Practical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains*, UN Global Compact, https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/Traceability/Guide_to_Traceability.pdf (dostęp: 18.07.2018).

Tabela 14 (cd.)

Polityka i zaangażowanie (48 pkt/19%)	Procesy zarządcze (13 pkt/5%)	Przejrzystość (85 pkt/34%)	Ocena dostawców (74 pkt/30%)	Kluczowe kwestie (30 pkt/12%)
- Jakie są cele organizacji związane z wywieranymi wpływami?	- Jak firma łączy zagadnienia związane z prawami człowieka i oddziaływaniem na środowisko do praktyk zakupowych?	- W przypadku publikowania listy, jak wiele szczegółów jest ujawnianych?	- W jaki sposób pracownicy mogą zgłosić skargę/zażalenie?	- Co robi firma, żeby walczyć z nadprodukcją i nadkonsumpcją odpadami oraz stosować recykling?

Źródło: *Fashion Transparency Index 2018 Edition*, http://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_fashiontransparencyindex2018?e=25766662/60458846, s. 18 (dostęp: 22.06.2018).

64% marek ujawniło więcej informacji na temat swojej polityki w porównaniu z ubiegłoroczną edycją indeksu, co jest niewielką, ale pozytywną zmianą³⁵. Marki luksusowe wypadają w indeksie najgorzej. Klienci, nabywając towary z wysokiej półki, mogą oczekiwać związanej z tym jakości również w wymiarze społecznym i środowiskowym. Jeśli rzeczywistość jest zupełnie inna, a firmy ograniczają koszty pracy i zlecają produkcję do krajów o niskich standardach w obszarze praw człowieka, to ich niechęć do ujawniania danych może być uzasadniona.

Potrzeba otwartej komunikacji w łańcuchu dostaw spowodowała rozwój inicjatyw promujących przejrzystość (np. Rank a Brand). Konieczność poszukiwania skutecznych dla przemysłu odzieżowego rozwiązań dostrzegła też branża teleinformatyczna. Obecnie jednym z szerzej dyskutowanych rozwiązań jest technologia *blockchain*, która pozwala „prześledzić” cyfrową historię fizycznego obiektu³⁶.

Przejrzystość to wyzwanie strategiczne, zwykle osiąganę w ciągu kilku lat. Im większa skala działalności, tym więcej wysiłku po stronie firmy, w celu zdobycia i uwiarygodnienia informacji o łańcuchu dostaw. Biorąc pod uwagę fakt, że łańcuch dostaw branży odzieżowej jest rynkiem nabywcy, w najbliższych latach możemy się spodziewać zintensyfikowanych wysiłków na rzecz skutecznego przepływu informacji, co w rezultacie da realną poprawę jakości pracy.

³⁵ Pełne zestawienie wraz z punktacją – w publikacji *Fashion Transparency Index 2018 Edition*, http://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_fashiontransparencyindex2018?e=25766662/60458846 (dostęp: 22.06.2018).

³⁶ Więcej na temat możliwości wykorzystania technologii *blockchain* w budowaniu przejrzystych łańcuchów m.in. w: K. Franciso, D. Swanson, *The supply chain has no clothes: technology adoption of blockchain for supply chain transparency*, „Logistics” 2018, Vol. 2 (2), s. 1–13; *Using blockchain to drive supply chain innovation. A series exploring Industry 4.0 technologies and their potential impact for enabling digital supply networks in manufacturing*, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-blockchain-to-drive-supply-chain-innovation.pdf> (dostęp: 7.07.2019).

2.4.2. Współczesne niewolnictwo

Najnowsze dane pokazują, że branża odzieżowa to jeden z pięciu przemysłów, w którym pojawia się współczesne niewolnictwo (*modern slavery*)³⁷. Za współczesne niewolnictwo uznajemy sytuację, w której:

- ludzie są zmuszani do pracy – poprzez przymus bądź psychiczne lub fizyczne zagrożenie;
- osoba jest własnością „pracodawcy” lub jest przez niego kontrolowana w wyniku przemocy psychicznej lub fizycznej albo groźby nadużycia;
- osoba jest zdehumanizowana, traktowana jak towar kupiony i sprzedany, jako „własność”;
- występują ograniczenia fizyczne lub dotyczące swobody poruszania się³⁸.

Światowe dane świadczą o tym, że proceder dotyczy ok. 40 milionów osób (25 milionów w wyniku pracy przymusowej), w tym ok 71% to kobiety i dziewczynki. Jedną z czterech ofiar niewolnictwa jest dzieckiem.

Współczesne niewolnictwo może przyjmować różne formy:

- pracy przymusowej (wszelkie prace lub usługi, które ludzie zmuszani są wykonywać wbrew swojej woli pod groźbą jakiejś formy kary);
- niewoli lub pracy niewolniczej (najbardziej rozpowszechniona forma niewolnictwa, kiedy ludzie pożyczają pieniądze, których nie mogą spłacić i są zobowiązani do pracy na spłatę zadłużenia, a następnie tracą kontrolę zarówno nad warunkami zatrudnienia, jak i długu);
- handlu ludźmi (obejmuje transport, rekrutację lub przetrzymywanie ludzi w celu wykorzystania, użycia przemocy, groźb lub przymusu);
- niewolnictwa uwarunkowanego pochodzeniem (ludzie rodzą się w niewoli, ponieważ ich przodkowie zostali schwytani i zniewoleni; pozostają w niewoli przez pochodzenie);
- niewolnictwa dzieci;
- przymusowego i wczesnego małżeństwa³⁹.

Współczesne niewolnictwo ma miejsce w każdym regionie świata. Jak pokazują dane z lat ubiegłych, było ono najbardziej rozpowszechnione w Afryce (7,6 na 1000 osób), w regionie Azji i Pacyfiku (6,1 na 1000), a następnie w Europie i Azji Środkowej (3,9 na 1000). Wyniki te należy interpretować ostrożnie ze względu na brak dostępnych danych w niektórych regionach, w szczególności w państwach arabskich i obu Amerykach. Szacuje się, że w 2016 roku 16 milionów osób zmuszono do pracy w gospodarce prywatnej⁴⁰.

37 *Global Slavery Index, Main facts*: <https://www.globallslaveryindex.org/2018/findings/highlights/> (dostęp: 17.08.2018).

38 Strona poświęcona problematyce współczesnego niewolnictwa: <https://www.antislavery.org/slavery-today/modern-slavery/> (dostęp: 17.08.2018).

39 Tamże.

40 *Global Estimates of Modern Slavery, FORCED LABOUR AND FORCED MARRIAGE*, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_575479.pdf, Geneva 2017, s. 10.

Moda, według *Global The Slavery Index*, generuje 127 miliardów dolarów (z 354 miliardów wydanych na import do krajów G20), co jest możliwe głównie dzięki *fast fashion*. Kontrola łańcucha dostaw jest – w przypadku branży odzieżowej niezwykle trudna, co łączy się z ryzykiem nadużyć, w tym pracy przymusowej. W przypadku bawełny, krajami o najwyższym ryzyku wystąpienia niewolnictwa są: Kazachstan, Tadżykistan, Turkmenistan oraz Uzbekistan. W przypadku odzieży oraz akcesoriów są to: Argentyna, Brazylia, Chiny, Indie, Malezja, Tajlandia oraz Wietnam⁴¹. W Europie ponad 70% importu tekstyliów pochodzi z Azji⁴², w której kwestie praw człowieka nadal stanowią palący problem. Ryzyko rozwoju współczesnego niewolnictwa wiąże się również z migracją ekonomiczną. Ludzie poszukujący zajęcia niewymagające specjalnych kwalifikacji ani znajomości języka kraju, do którego emigrują mogą być narażeni na nieetyczne zachowania ze strony pracodawców i rekruterów⁴³.

2.4.3. *Sweatshops*

Sweatshop (fabryka potu) to termin mający negatywne konotacje. Dotyczy środowiska pracy, uważanego za niedopuszczalnie trudne lub niebezpieczne. Pracownicy w takich fabrykach często pracują wiele godzin uzyskując niskie zarobki⁴⁴. W tabeli 15. zestawiono wynagrodzenia osób zarządzających przedsiębiorstwem oraz pracowników szycących ubrania.

Tabela 15. Dysproporcja w zarobkach między zarządzającymi markami a pracownikami w przemyśle odzieżowym

Stanowisko	Wynagrodzenie
Prezes, dyrektor generalny (ang. Chief Executive Officer, CEO)	maksymalna roczna premia, po opodatkowaniu, w wysokości 125 500 USD (99 202 EUR); wynagrodzenie brutto: n/a*
Kierownik sklepu	60 000 USD (47 400 EUR)
Prezes, dyrektor generalny (ang. Chief Executive Officer, CEO)	maksymalna roczna premia, po opodatkowaniu, w wysokości 125 500 USD (99 202 EUR); wynagrodzenie brutto: n/a*
Kierownik sklepu	60 000 USD (47 400 EUR)
Pracownik sklepu	osoba zajmująca najniższe stanowisko zarabia 9 USD (7 EUR) za godzinę

41 *Global Slavery Index, Main facts*, s. 4, <https://www.globalslaveryindex.org/2018/findings/highlights/> (dostęp: 17.08.2018).

42 *Workers' conditions in the textile and clothing sector: just an Asian affair? Issues at stake after the Rana Plaza tragedy*, <http://www.europarl.europa.eu/EPRS/140841REV1-Workers-conditions-in-the-textile-and-clothing-sector-just-an-Asian-affair-FINAL.pdf> (dostęp: 10.08.2018).

43 Więcej o problemie zatrudnienia imigrantów w przemyśle odzieżowym w: *Fact Sheet, Migrant labour in the textile and garment industry. A focus on the role of buying companies*, February 2016, <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2016/02/FactsheetMigrantLabour.pdf> (dostęp: 18.06.2018).

44 *Workers' conditions in the textile and clothing sector...*

Stanowisko	Wynagrodzenie
Pracownik fabryki odzieży	wśród krajów, które eksportują do USA, Bangladesz i Kambodża mają najniższe wynagrodzenia, odpowiednio: 54 EUR (68 USD) i 102,21 EUR (128 USD); płace w Tajlandii wynoszą 9 USD (7 EUR) na dzień, czyli 234 USD (184 EUR) miesięcznie
Zbieracz bawełny	2 USD (1,5 EUR) dziennie w Indiach, często nic (praca przymusowa!) w Uzbekistanie

Objaśnienia: * Dane CEO, dotyczące kierownika sklepu i pracownika, odnoszą się do zarobków w zagranicznych sklepach firmy H&M.

Źródło: L. Stotz, G. Kane, *Global Garment Industry Factsheet*, <https://cleanclothes.org/resources/publications/factsheets/general-factsheet-garment-industry-february-2015.pdf>, s. 2–3 (dostęp: 23.09.2018).

Z przedstawionych danych wynika, że dysproporcje w zarobkach są ogromne, nawet jeśli uwzględnimy nakład pracy, zakres odpowiedzialności oraz uwarunkowania ekonomiczne i kulturowe. Wynagrodzenie poniżej poziomu ludzkiej egzystencji to obecnie jeden z najważniejszych problemów systemowych dla całej branży. By zaspokoić najważniejsze potrzeby, osoby zatrudnione w fabrykach odzieżowych pracują kilkanaście godzin. Niskie wynagrodzenie stanowi przyczynę pracy dzieci (ze względu na konieczność zapewnienia sobie minimalnych środków potrzebnych do przeżycia).

Wyzwaniem ekonomicznym jest zapewnienie godnej płacy. Pod tym pojęciem rozumie się (zgodnie z definicją Clean Clothes Campaign): „wynagrodzenie i świadczenia wypłacane za standardowy tydzień pracy, spełniające co najmniej minimalne standardy ustawowe lub branżowe, które powinny zawsze wystarczać na zaspokojenie podstawowych potrzeb pracowników i ich rodzin oraz zapewnić im pewien dochód rozporządzalny”⁴⁵. Co więcej:

Godna płaca to zawsze płaca dla całej rodziny. Prawdziwa godna płaca musi więc to uwzględniać i co najmniej częściowo pokrywać podstawowe potrzeby osób nieodpłatnie opiekujących się innymi członkami rodziny.

Godna płaca musi umożliwiać oszczędności. Bez tego sytuacja pracowników pozostaje niestabilna, nie są w stanie planować w średniej i długiej perspektywie, a także są narażeni na zadłużenie, kiedy pojawia się potrzeba dodatkowych, nieprzewidywanych wydatków.

Godna płaca ma być dolnym, a nie górnym pułapem wynagrodzeń i zapewnić minimalny dochód wszystkim pracującym. Najlepiej byłoby, gdyby godna płaca była wprowadzana na poziomie całego regionu, żeby nie zwiększać konkurencji płacowej między poszczególnymi krajami, tylko podnieść poziom płacy podstawowej dla wszystkich pracowników.

Godna płaca powinna być wypłacana za standardowy tydzień pracy, maksymalnie 48 godzin w tygodniu; stanowić podstawowe wynagrodzenie netto, po odliczeniu podatków i przed doliczeniem

⁴⁵ *Uszyte w Polsce. Raport na temat płacy i warunków pracy w przemyśle odzieżowym w Polsce*, Clean Clothes, Polska, 2015, s. 16, https://www.ekonsument.pl/materialy/publ_613_uszyte_w_polsce_raport_fko_i_ccp_pojedyncze_lekki.pdf (dostęp: 25.06.2017).

premi, dodatków i wynagrodzeń za nadgodziny; pokrywać podstawowe potrzeby czteroosobowej rodziny (dwoje dorosłych, dwoje dzieci); obejmować także dochód rozporządzalny w wysokości 10% kosztów podstawowych potrzeb⁴⁶.

W tabeli 16. zestawiono płacę minimalną (wynikającą z przepisów danego kraju) z płacą godną, szacowaną przez pracowników.

Tabela 16. Luka między ustawową płacą netto a godną płacą dla wybranych krajów w 2017 roku

Kraj	Płaca minimalna [w walutach krajowych]	Godna płaca [w walutach krajowych]
Polska	1460	4266
Czechy	9640	26 663
Słowacja	374	1370
Rumunia	1065	3200
Ukraina	2576	13 803

Źródło: *Europe's Sweatshops. The Results of CCC's Most Recent Researches in Central, East and South East Europe*, November 2017, <https://cleanclothes.org/livingwage/europe/europes-sweatshops>, s. 25 (dostęp: 17.08.2018).

Dodatkowym problemem jest ograniczanie wolności zrzeszania się i reprezentacji pracowniczej za pośrednictwem związków zawodowych. Pracownicy czują presję, żeby nie inicjować tego typu działań, a jeśli związek zawodowy powstaje, to jest zwykle podporządkowany działaniom pracodawcy lub rządu (jak np. w Wietnamie). Osoby zaangażowane w rozwijanie struktur związkowych czują się dyskryminowane i szykanowane z powodu swojej przynależności. Sprawę utrudnia brak należytej ochrony prawnej pracowników.

Na uwagę zasługuje sytuacja kobiet, głównej siły roboczej w branży odzieżowej. Trudne warunki pracy, prowadzące do wystąpienia wielu chorób, nierówne traktowanie oraz strach o dzieci pozostawione bez opieki (nie we wszystkich krajach funkcjonuje system przedszkoli) sprawiają, że przemysł odzieżowy jest szczególnie niebezpieczny. Niskie płace nie pozwalające na zaspokojenie podstawowych potrzeb sprawiają, że wiele osób decydujących się na pracę w fabrykach równocześnie w nich zamieszkuje, co przypomina obozy pracy⁴⁷. W rezultacie powoduje to odseparowanie od rodziny i pracę ponad siły w celu poprawy bieżącej sytuacji, a to prowadzi do wyczerpania i innych problemów zdrowotnych.

Praca w przemyśle odzieżowym wiąże się z ryzykiem narażenia na działanie związków chemicznych oraz negatywnym oddziaływaniem wykonywanych czynności. Warto zdawać sobie sprawę z tego, że efekt „znoszonych” jeansów osiąga się

⁴⁶ Tamże.

⁴⁷ Na podstawie filmu dokumentalnego *We buy who pays*, 2002.

często kosztem zdrowia pracowników. Piaskowanie (ang. *sandblasting*) wywołuje groźną chorobę płuc, zwaną krzemicą (pylicą krzemową płuc). Większość zachodnich krajów zakazała tej metody kilka lat temu, Turcja w 2009 roku, co spowodowało przeniesienie produkcji z wykorzystaniem tej metody do Pakistanu, Bangladeszu czy Chin. Mimo że firmy odchodzą od piaskowania, wprowadzając zakazy, to trudnością jest monitorowanie łańcucha dostaw, szczególnie u podwykonawców i ocena tego, w jakim stopniu stosują się do ich zaleceń⁴⁸. Branża odzieżowa wysoce zanieczyszcza środowisko. Blisko 3500 substancji chemicznych jest używanych w procesie przetwarzania surowców w tekstyliach. Około 10% z nich to niebezpieczne dla ludzi zdrowie lub środowisko⁴⁹. Oznacza to, że na ryzyko chemiczne narażeni są przede wszystkim pracownicy fabryk. Im mniejsza dbałość o proces produkcyjny i stosowanie substancji niebezpiecznych, tym większe prawdopodobieństwo negatywnych skutków pracy w warunkach szkodliwych. W tabeli 17. przedstawiono przykładowe związki chemiczne wraz z powodowanymi przez nie zagrożeniami.

Tabela 17. Przykładowe związki chemiczne i zagrożenia na różnych etapach w procesach przetwórstwa tekstyliów

Procesy i pojawiające się w nich przykładowe związki chemiczne	Powodowane zagrożenie
Przędzenie	
pyły organiczne pochodzenia roślinnego	drażniące, uczulające
Tkanie	
oleje mineralne	rakotwórcze, może powodować dziedziczne wady genetyczne
metakrylan etylu	działa drażniąco na oczy, drogi oddechowe i skórę, może powodować uczulenie w kontakcie ze skórą
kwas siarkowy	substancja żrąca, powoduje silne oparzenia
Maceryzacja, wybielanie i apreturowanie*	
chlorowodór	substancja toksyczna – działa toksycznie przez drogi oddechowe; substancja żrąca – powoduje poważne oparzenia
izopropanol	substancja drażniąca działająca na oczy; pary mogą wywołać uczucie senności i zawroty głowy
Barwienie i drukowanie	
kwas octowy	substancja żrąca, powoduje poważne oparzenia

48 Raport *Nadal ofiary mody? Monitorowanie zakazu piaskowania dzinsu*, https://www.ekonsument.pl/materialy/publ_552_nadal_ofiary_mody.pdf (dostęp: 18.08.2018).

49 *The Greenpeace Detox Campaign*, https://echa.europa.eu/documents/10162/22979590/230217_substitution_webinar_greenpeace_detox_en.pdf/fa71a525-12df-6978-dadf-2e3ed392d746 (dostęp: 18.08.2018), s. 2.

Tabela 17 (cd.)

Procesy i pojawiające się w nich przykładowe związki chemiczne	Powodowane zagrożenie
Produkcja	
formaldehyd	rakotwórczy, substancja żrąca, powoduje oparzenia, może powodować uczulenie w kontakcie ze skórą

Objaśnienia: * Proces maceryzacji to „uszlachetnianie bawełnianych wyrobów włókienniczych lub przędzy przez napężanie i działanie wodorotlenkiem sodu. Proces ten zwiększa wytrzymałość na rozerwanie, ułatwia barwienie i nadaje połysk” (s. 7). Apreturowanie to „proces wykańczania wyrobów włókienniczych przez nasycanie odpowiednimi preparatami chemicznymi, tzw. apreturami, w celu poprawienia ich właściwości użytkowych, np. nadania im połysku, elastyczności lub sztywności bądź odporności na działanie ciepła, wody, drobnoustrojów czy zabrudzenia i in.” (s. 10).

Źródło: M. Pośniak, E. Dobrzyńska, *Zagrożenia chemiczne w zakładach tekstylno-odzieżowych*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2010, s. 7–15.

Uwzględnione związki chemiczne to tylko niewielki procent wszystkich szkodliwych substancji, stosowanych w branży odzieżowej. Jak widać, niosą one konkretne zagrożenia dla osób narażonych na kontakt z nimi. Pomieszczenia, w których produkuje się ubrania nie mają klimatyzacji oraz odpowiedniego oświetlenia. Brakuje środków ochrony indywidualnej oraz zabezpieczeń przeciwpożarowych. Naraża to pracowników na niebezpieczne sytuacje, takie jak pożary czy zawalenia budynków (wypadek w Rana Plaza). Co więcej, zdarza się, że pracownicy nie dysponują odpowiednim ubezpieczeniem w sytuacji wypadku, który zdarzył się w miejscu pracy⁵⁰. Stąd tak istotna jest znajomość łańcucha dostaw i negocjowanie odpowiednich warunków pracy w fabrykach dostawców i podwykonawców. Zapewnienie bezpieczeństwa pracy to, obok wynagrodzenia, jedno z najważniejszych i strategicznych wyzwań dla całej branży.

2.4.4. Praca dzieci

Mimo rozwiązań prawnych - w tym zakazu pracy dzieci poniżej 16 lat i zakazu pracy w warunkach niebezpiecznych do lat 18 - świat biznesu oraz rządu nie radzą sobie z problemem pracy dzieci. Według globalnych szacunków, 168–200 milionów dzieci wykonuje pracę. Są zatrudniane na każdym etapie

⁵⁰ Problem został zidentyfikowany w Bangladeszu, który jest jednym z niewielu krajów, gdzie nie istnieje krajowy system ubezpieczeń od urazów powstałych w miejscu pracy u prywatnych właścicieli. Więcej na ten temat w: *Employment Injury Insurance in Bangladesh: Bridging the gap*, <https://cleanclothes.org/resources/publications/employment-injury-insurance-in-bangladesh-bridging-the-gap> April 2018 (dostęp: 10.08.2018).

funkcjonowania łańcucha dostaw w branży odzieżowej. Praca dzieci obecna jest zarówno w dużych fabrykach, jak i w niewielkich manufakturach, w tym u podwykonawców oraz w prywatnych domach⁵¹. Z danych zawartych w raporcie SOMO⁵² wynika, że dzieci są chętnie wykorzystywane do różnorodnych prac, takich jak: barwienie, przyszywanie guzików, przycinanie, składanie, przenoszenie i pakowanie odzieży. Pracują także przy skomplikowanych czynnościach wymagających precyzji (haftowanie, cekinowanie, tworzenie plis). Kilka krajów uznaje się za szczególnie niebezpieczne dla dzieci. Są to m.in. Indie, Uzbekistan, Chiny, Bangladesz, Egipt, Tajlandia i Pakistan. Co więcej, w azjatyckim przemyśle zdarzają się sytuacje pracy dzieci, które są ofiarami handlu żywym towarem. Podobnie jest w Indiach, gdzie dochodzi do zatrudniania dzieci przemyconych z Nepalu. Handel dziećmi istnieje również na terenie Indii (głównie z części północnej do południowej).

Praca dzieci to wynik trudnych warunków, w jakich znaleźli się mieszkańcy krajów rozwijających się po ekspansji dużych korporacji, które oferowały pracę dla niskowyzwalających pracowników. Przedsiębiorstwa masowo przenosiły swoją produkcję do krajów z jak najniższymi kosztami wytworzenia. Spowodowało to presję ze strony właścicieli fabryk do cięcia kosztów, a te najłatwiej ograniczyć, zmniejszając ludziom wynagrodzenie – jest to tym łatwiejsze, im gorsza jakość regulacji krajowych w tym obszarze. Praktyka ta doprowadziła do sytuacji, w której wypłacane wynagrodzenie nie pozwala zaspokoić podstawowych potrzeb (w tym pokrycia kosztów edukacji). Dzieci nie chodzą do szkoły, tylko pomagają rodzicom zapracować na własne utrzymanie. Są one tanią siłą roboczą. Istnieje wyraźny związek między pracą dzieci a niskimi płacami dla dorosłych. W ten sposób utrwała się błędne koło ubóstwa⁵³.

2.5. Europejski i polski kontekst problemów

Mimo że prezentowane problemy mają wymiar globalny, nie należy zapominać, że również europejski oraz polski przemysł odzieżowy mierzą się z różnymi wyzwaniem społecznymi. Jeden z raportów Clean Clothes Campaign ujawnia niepokojące dane, które wskazują na funkcjonowanie *sweatshopów* również w krajach

51 *Child labour in the textile and garment industry. Focus on the role of buying companies*, SOMO, 2014.

52 SOMO (The Centre for Research on Multinational Corporations) to niezależna organizacja pozarządowa założona w 1973 roku, badająca korporacje multinarodowe oraz wpływ ich działalności na ludzi i środowisko.

53 *Child labour in the textile...*

europejskich. Oznacza to, że informacja na metce „wyprodukowane w Europie” (dla niektórych konsumentów jest bardzo ważna bo wybierają daną rzecz właśnie ze względu na przekonanie, że oznacza to godne warunki pracy) w niektórych przypadkach może nie mieć żadnego znaczenia⁵⁴.

Nawet w krajach należących do Unii Europejskiej obserwujemy głodowe płace i bardzo złe warunki życia mężczyzn i kobiet szyjących ubrania, które kupujemy w sklepach i galeriach handlowych. [...] Pracownicy sektora odzieżowego żyją pod ogromną presją, by nie stracić pracy. Często zależy od niej cała rodzina, bo jest to jedyny regularny dochód w gospodarstwie domowym. Bez względu na to, jak zła jest sytuacja, pracownicy muszą realizować wyśrubowane normy i robić wszystko, co w ich mocy, żeby utrzymać się w pracy. Często [...] dokonują wyboru między minimalnym dochodem a swoim zdrowiem. Kierownictwo wykorzystuje ich zależność i oddanie pracy⁵⁵.

Warunki pracy w branży odzieżowej w Polsce są nadal mało znane. Zarówno przedstawiciele firm, jak i pracownicy niechętnie wypowiadają się na ten temat. Utrudnia to przeprowadzenie kompleksowych badań, które pokazałyby faktyczny obraz polskiego przemysłu odzieżowego. Jednak dane z raportu Clean Clothes z 2015 roku nie napawają optymizmem. Pracownikami na rynku odzieżowym są głównie słabo wynagradzane kobiety. W Polsce, podobnie jak w całej branży, nierozwiązaną kwestią pozostają wolność zrzeszania się oraz niskie standardy bezpieczeństwa i higieny pracy. Praca w szwalni (zwłaszcza w systemie zmianowym, w pomieszczeniach bez okien) i konieczność wykonywania drobnych, ale precyzyjnych prac naraża narząd wzroku. Wykonuje się ją na stojąco co powoduje problemy z kończynami i kręgosłupem. Do tego dochodzi system pracy na akord, wysoce stresogenny. W połączeniu ze złym traktowaniem przez personel zarządzający i pracowników administracyjnych może powodować realne pogorszenie jakości życia. Do zidentyfikowanych problemów należało też dysponowanie przez pracodawcę urlopem zatrudnionych czy przymusowy urlop bezpłatny⁵⁶. Trudno oszacować, w jakim stopniu zebrane na potrzeby opracowania cytowanego raportu dane dotyczą większości zakładów, w jakim zaś są jednostkowymi, niechlubnymi przykładami, jak bardzo *fast fashion* wpływa na funkcjonowanie osób zaangażowanych w produkcję odzieży. Na pewno, mając na uwadze, że takie nadużycia mogą wystąpić, należy dokonać stosownej analizy ryzyka w tym obszarze.

54 *Europe's Sweatshops, The Results of CCC's Most Recent Researches in Central, East and South East Europe*, November 2017, <https://cleanclothes.org/livingwage/europe/europes-sweatshops> (dostęp: 17.08.2018), s. 3.

55 *Uszyte w Europie. Głodowe płace pracowników przemysłu odzieżowego w Europie Wschodniej i Turcji. Raport z badań 2014*, Clean Clothes, Polska, http://www.cleanclothes.pl/materialy/publ_23_uszyte_w_europie_raport_pl.pdf (dostęp: 25.06.2017), s. 4–5.

56 Raport *Uszyte w Polsce...*

Parlament Europejski, identyfikując podobne problemy społeczne z przedstawianymi w relacjach gospodarczych z partnerami z krajów, będących głównymi dostawcami odzieży na rynek europejski, wydał rezolucję w sprawie inicjatywy przewodniej UE dotyczącej przemysłu konfekcyjnego. W dokumencie zwrócił uwagę na konieczność poprawy warunków pracy przez systemową zmianę, kompleksowe rozwiązania (w tym na poziomie sprawozdawczości) oraz „zapewnienie większego dostępu do informacji o zachowaniu przedsiębiorstw, co ma zasadnicze znaczenie. PE uważa, że sprawą fundamentalną jest wprowadzenie skutecznego i obowiązkowego systemu sprawozdawczości i zasad należytej staranności⁵⁷ dla produktów odzieżowych, wchodzących na rynek UE; uważa, że należy rozszerzyć odpowiedzialność na wszystkie podmioty w całym łańcuchu dostaw, w tym na podwykonawców w zarówno formalnej, jak i nieformalnej gospodarce (w tym w strefach przetwórstwa wywozowego)”⁵⁸. Dodatkowo „wzywa Komisję, by przy negocjowaniu umów międzynarodowych i dwustronnych zaangażowała się w prawa człowieka, w tym prawa dzieci, oraz promowanie dobrych rządów i wiążących klauzul praw człowieka oraz klauzul społecznych i środowiskowych; ubolewa, że obecne klauzule praw człowieka w umowach o wolnym handlu i innych umowach o partnerstwie gospodarczym nie są zawsze w pełni przestrzegane przez państwa strony umów; podkreśla w związku z tym konieczność wzmocnienia wszystkich instrumentów w celu zagwarantowania pewności prawnej”⁵⁹.

Wyzwania społeczne to obszar, gdzie potrzebna jest współpraca wszystkich interesariuszy, związanych z funkcjonowaniem łańcucha wartości. Z jednej strony, jest to potrzeba posiadania wiedzy o miejscach, ludziach i procesach realizowanych na każdym etapie powstawania odzieży, a z drugiej – konieczność wdrożenia strategicznych rozwiązań, pozwalających zarządzać tym aspektem funkcjonowania pojedynczej organizacji i całego łańcucha dostaw.

57 Problematyka należytej staranności omówiona zostanie w dalszej części publikacji.

58 *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 27 kwietnia 2017 r. w sprawie inicjatywy przewodniej UE dotyczącej przemysłu konfekcyjnego*, Parlament Europejski 2016/2140(INI), s. 13. To nie jedyny dokument, odnoszący się bezpośrednio do wyzwań w branży odzieżowej. Istnieje również *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 14 czerwca 2017 r. w sprawie stanu wdrożenia porozumienia na rzecz zrównoważoności w Bangladeszu*, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/rezolucja-parlamentu-europejskiego-z-dnia-14-czerwca-2017-r-w-sprawie-stanu-69087263> (dostęp: 7.07.2019).

59 *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 14 czerwca 2017 r.*, s. 15.

CZĘŚĆ II

**KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO
ROZWOJU W BRANŻY ODZIEŻOWEJ**

Rozdział 3

Zrównoważony biznes rozwiązaniem dla współczesnych gospodarek

3.1. Istota koncepcji zrównoważonego rozwoju

Rozwój gospodarczy, usprawnienie sfery technologicznej, generowanie ogromnych ilości odpadów, eksplozja demograficzna czy pogłębiające się dysproporcje dochodów bogatej północy i ubogiego południa dysproporcje dochodów bogatej północy i ubogiego południa spowodowały wzrost presji na środowisko oraz wiele problemów społecznych, związanych z przestrzeganiem podstawowych praw człowieka. Z tego względu zrodziła się konieczność stworzenia alternatywy gospodarczej, zarówno łączącej interesy społeczeństw, jak i mającej na względzie zachowanie środowiska w stanie pozwalającym na jego odtwarzanie. Rezultatem pogłębiających się problemów społecznych i środowiskowych było zaproponowanie na szczeblu międzynarodowym megakoncepcji uwzględniającej potrzeby jak najszerzej grupy społecznej¹. Międzynarodowe środowisko polityczne zaproponowało koncepcję, która pokazywałaby konieczność równoważenia różnych aspektów życia społeczno-gospodarczego. Stąd idea rozwoju zrównoważonego jest przede wszystkim rezultatem rozważań nad negatywnymi skutkami procesów gospodarczych². Odpowiada na potrzebę stworzenia propozycji zarządzania gospodarkami krajowymi w sposób, który wymaga: „nowego podejścia do filozofii życia, dopuszczalnych technik (technologii) produkcji, modelu konsumpcji, korzystania

1 Fragmenty niniejszego rozdziału pochodzą z niepublikowanej pracy magisterskiej: A. Rudnicka, *Konsumpcja indywidualna i zbiorowa w świetle koncepcji rozwoju zrównoważonego. Ekologiczne zamówienia publiczne*, Wydział Biologii i Ochrony Środowiska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.

2 G. Zabłocki, *Rozwój zrównoważony – idee, efekty, kontrowersje (perspektywa socjologiczna)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 67.

z zasobów środowiska, ochrony różnorodności biologicznej, maksymalnego stosowania cykli zamkniętych dla odpadów towarzyszących działalności ludzkiej³. W zaproponowanej koncepcji chodziło nie tylko o zahamowanie negatywnych procesów, ale przede wszystkim o stworzenie optymalnych warunków do rozwoju dla wszystkich, włączając w to perspektywę przyszłych pokoleń. Zrównoważony rozwój to próba integracji poszczególnych wymiarów cywilizacyjnych tak, aby – wzajemnie się przenikając – tworzyły nowy kierunek zmian w społeczeństwie, gospodarce oraz podejściu do ochrony środowiska.

Najczęściej przytaczaną definicją zrównoważonego rozwoju jest ta, która znalazła się w Raporcie Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju z roku 1987. Według tych założeń, zrównoważony rozwój (*sustainable development*) to taki, „który pozwala zaspokajając potrzeby współczesnych społeczeństw nie ograniczając zdolności przyszłych do zaspokajania tych samych potrzeb”⁴. Nie jest ona jedyną propozycją, w toku prac nad rozwojem koncepcji oraz próbą przeniesienia zagadnień teoretycznych na grunt praktyki liczba możliwych interpretacji rośnie. Niektórzy polscy autorzy wiedli dodatkowo spór terminologiczny, dotyczący różnic między pojęciami zrównoważony rozwój i ekorozwój⁵. W języku polskim nie ma dosłownego tłumaczenia terminu *sustainable development*, a jego przybliżone znaczenie to rozwój zrównoważony, trwały, stabilny czy samopodtrzymujący. W ustawie z dnia 27 kwietnia 2001 roku termin „zrównoważony rozwój” definiowano jako „rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń”⁶. W tym ujęciu nie ma rozbieżności między oryginalną definicją a interpretacją włączoną do polskiego systemu prawnego, odnoszącego się do ochrony środowiska.

Według jednej z polskich badaczek, jest to „zapewnienie trwałej poprawy jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń, co wiąże się z trwałym i integralnym powiązaniem ekologii z poprawą jakości życia i środowiska życia człowieka”⁷.

3 J. S. Zegar, *Kierowanie zrównoważonym rozwojem społeczno-gospodarczym (ekorozwojem)*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2003, s. 37.

4 <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.html> (dostęp: 20.05.2019).

5 Ekorozwój odnosi się do zarządzania aspektami środowiskowymi (podobnie jak określenia zielony rozwój oraz zielona gospodarka). W tym przypadku chodzi o intensyfikację działań, służących zachowaniu zasobów przyrodniczych, efektywnemu gospodarowaniu nimi oraz działaniom minimalizującym negatywne oddziaływanie na środowisko. Ekorozwój może być traktowany jako jeden z obszarów zrównoważonego rozwoju; por. T. Borys, *Spory wokół zrównoważonego rozwoju*, [w:] S. Czaja (red.), *Zrównoważony rozwój – doświadczenia polskie i europejskie*, Wydawnictwo I-bis, Wrocław 2005, s. 47.

6 Strona internetowa polskiego Parlamentu, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000519/U/D20170519Lj.pdf> (dostęp: 20.05.2019).

7 B. Piontek, *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Z kolei u Bazylego Poskrobko, w jednej z wcześniejszych definicji, jest to „proces ograniczenia presji na środowisko przyrodnicze poprzez ekologizację procesów gospodarczych”, ale również „proces poszukiwania, sprawdzania wdrażania nowych form rozwoju gospodarczego, nowych form energii i komunikacji społecznej, nowych technologii oraz systemów organizacji i prowadzenia działalności gospodarczej, a także nowych form pozagospodarczej aktywności społecznej”⁸. Najbardziej powszechną definicją, przywoływaną w Polsce, jest jednak ta z 1987 roku, która dała początek nowemu spojrzeniu na wyzwania współczesnego społeczeństwa.

Różne interpretacje pojęcia zrównoważonego rozwoju znalazły się też w publikacjach zagranicznych autorów oraz zostały zaproponowane przez instytucje zajmujące się w sposób bezpośredni lub pośredni monitorowaniem stopnia osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. W tabeli 18. przedstawiono przykładowe definicje⁹.

Tabela 18. Rozumienie zrównoważonego rozwoju w ujęciu międzynarodowym

Źródło definicji	Co powinno zostać zrównoważone?	Co należy rozwijać?
Wellbeing Index	„Stan, w którym ekosystem utrzymuje swoją różnorodność i jakość – a zatem zdolność do wspierania ludzi i innych elementów ożywionych oraz potencjał przystosowania się do zmian i zapewnienia szerokiego wyboru i możliwości w przyszłości”	„Stan, w którym wszyscy członkowie społeczeństwa są w stanie określić i zaspokoić swoje potrzeby i mieć szeroki zakres opcji do realizacji swojego potencjału”
Environmental Sustainability Index	„Utrzymywanie kluczowych systemów środowiskowych na «zdrowym» poziomie i ich poprawa zamiast pogarszania, przy niskim stresie antropogenicznym, nie zagrażającym tym systemom”	„Odporność na zakłócenia środowiska. Ludzie i systemy społeczne nie są wrażliwe (w odniesieniu do podstawowych potrzeb, takich jak zdrowie czy żywność), a stają się mniej wrażliwe na zakłócenia środowiska; to znak, że społeczeństwo jest na drodze do większej «zrównoważoności»”; „Instytucje i leżące u ich podstawy wzorce społeczne, umiejętności, postawy i sieci, skutecznie wspierają działania wobec wyzwań środowiskowych i współpracę między krajami «w zarządzaniu wspólnymi problemami środowiskowymi»”

8 B. Poskrobko, *Ekorozwój wyzwanie cywilizacyjne* (maszynopis), Białystok 1997.

9 R. W. Kates et al., *What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice*, „Environment: Science and Policy for Sustainable Development” 2005, Vol. 47, No. 3, s. 8–21.

Tabela 18 (cd.)

Źródło definicji	Co powinno zostać zrównoważone?	Co należy rozwijać?
Global Reporting Initiative	„Zmniejszone zużycie surowców i zredukowane emisje oraz zanieczyszczenie środowiska pochodzące z produkcji lub używania produktu”	„Rentowność, zatrudnienie, różnorodność siły roboczej, godność siły roboczej, zdrowie/bezpieczeństwo pracowników w życiu zawodowym i prywatnym”

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. W. Kates et al., *What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice*, „Environment: Science and Policy for Sustainable Development” 2005, Vol. 47, No. 3, s. 8–21.

Z przytoczonych definicji wynika, że pojęcie zrównoważonego rozwoju jest określeniem niejednoznacznym i w zależności od podejścia może odnosić się do różnych aspektów funkcjonowania społeczeństw. Wszystkie interpretacje łączą zwrócenie szczególnej uwagi na środowisko, w którym funkcjonują społeczeństwa oraz rolę i miejsce człowieka w dbaniu o zasoby przyrodnicze i własną jakość życia. Pojęcie zrównoważonego rozwoju może być analizowane w ujęciu ekonomicznym, społecznym i środowiskowym.

Historyczne uwarunkowania koncepcji sięgają lat 70. ubiegłego wieku, kiedy to międzynarodowe gremium polityczne rozpoczęło debatę na temat możliwości radzenia sobie z problemami środowiskowymi. Przełomowym momentem budzenia świadomości środowiskowej ówczesnych społeczeństw było wystąpienie w 1969 roku Sekretarza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), U Thanta, w swoim raporcie *Człowiek i jego środowisko*¹⁰ po raz pierwszy wskazywał on zagrożenia dla środowiska naturalnego, wynikające z szybkiego rozwoju społeczeństw. Nacisk został położony na zaangażowanie rządów poszczególnych państw w działania na rzecz zahamowania postępującej degradacji środowiska.

Termin „zrównoważony rozwój” zdefiniowano w czasie konferencji ONZ w Sztokholmie w 1972 roku. Konferencja była rezultatem wspomnianego raportu Sekretarza Generalnego ONZ. Ochrona środowiska została podniesiona do rangi podstawowej funkcji państwa:

Ochrona i poprawa środowiska naturalnego człowieka jest ważnym problemem wpływającym na dobrobyt narodów i rozwój gospodarczy na całym świecie; jest to pilne dążenie narodów i obowiązek wszystkich rządów¹¹.

10 „Człowiek i jego środowisko”. Raport Sekretarza Generalnego ONZ U Thanta z dnia 26 maja 1969 r., „Biuletyn Polskiego Komitetu do spraw UNESCO”, numer specjalny.

11 Deklaracja Sztokholmska. Uchwała Konferencji Sztokholmskiej z dnia 14.06.1972 roku dotycząca naturalnego środowiska człowieka, <http://www.wolfpunk.most.org.pl/dekstshtok.htm> (dostęp: 20.05.2019).

Wśród dwudziestu sześciu zasad opracowanych podczas Konferencji znalazły się takie, które bezpośrednio wskazywały prawa i obowiązki jednostki w stosunku do środowiska, w którym funkcjonuje: człowiek ma prawo do wolności, równości i odpowiednich warunków egzystencji w środowisku o jakości zapewniającej życie w godności i dobrobycie. Ma on równocześnie obowiązek ochrony i poprawy środowiska dla obecnego i przyszłych pokoleń. Człowiek ponosi szczególną odpowiedzialność za zachowanie i racjonalne kierowanie procesami życia w przyrodzie i na terenach zamieszkałych¹².

Konferencja w Sztokholmie stworzyła podstawy systemu prawa ochrony środowiska oraz umożliwiła powstanie narzędzi pozaprawnych, które do tej pory w sposób ciągły są rozwijane i doskonalone. W początkowej fazie presja wywierana na rządy państw, związane z podejmowaniem konkretnych kroków ograniczała się do problemów środowiskowych, jednak dalsze analizy oraz pogłębiające się nierówności społeczne dały początek rozszerzonej debacie o tym, czym jest zrównoważony rozwój, także w ujęciu jednostki i jej prawa do życia i rozwoju.

Momentem przełomowym działań na rzecz zrównoważonego rozwoju był rok 1987, w którym zaprezentowano wyniki czteroletnich badań Komisji Środowiska i Rozwoju, działającej przy ONZ. Raport *Our common future* („Nasza wspólna przyszłość”), nazywany również od nazwiska przewodniczącej komisji Raportem Brundland, stanowił analizę problemów społecznych i środowiskowych, zagrożeń i możliwości poprawy zastanej sytuacji. Tutaj po raz pierwszy znalazła się doprecyzowana, oficjalna definicja zrównoważonego rozwoju. Dokument wyznaczał także cele, bez osiągnięcia których niemożliwe będzie dojście do pożądanego stanu.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju doczekała się wielu dokumentów strategicznych, polityk, deklaracji oraz inicjatyw międzynarodowych (tabela 19.), mających spowodować wzrost znaczenia samej idei, a także umożliwiających realną zmianę dotychczasowych polityk na poziomie poszczególnych krajów i regionów. Wspomniane przedsięwzięcia w większości nakładały na państwa zobowiązania do działania na rzecz równości społecznej i sprawiedliwości środowiskowej. Podstawowym zadaniem rządów stało się prowadzenie polityki przyjaznej środowisku, co oznacza konieczność opracowania systemu prawa respektującego ochronę wartości przyrodniczych, ograniczającego negatywne skutki działalności gospodarczej i wspierającego obywateli w zrównoważonych wyborach konsumenckich. W dokumentach odnoszono się również do kluczowych, a jednocześnie podstawowych kwestii, takich jak: walka z ubóstwem, dostęp do opieki zdrowotnej, skolaryzacja czy włączenie społeczne.

¹² Tamże.

Tabela 19. Przykładowe dokumenty oraz inicjatywy o kluczowym znaczeniu dla zrównoważonego rozwoju

Rok opublikowania/ ogłoszenia	Tytuł	Krótki opis
1975	Konferencja UNESCO na temat edukacji na rzecz środowiska w Belgradzie	Rezultatem konferencji była tzw. Karta Belgradzka (<i>The Belgrade Charter: A framework for environmental education</i>), zwracająca uwagę na konieczność edukowania społeczeństw w zakresie problemów i wyzwań środowiskowych oraz możliwości przeciwdziałania negatywnym skutkom
1979	Pierwsza konferencja na temat klimatu, Genewa	Konferencję poświęcono problematyce klimatu, posiadanym danym oraz rysującym się wyzwaniom
1983	Powołanie Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju (ang. <i>World Commission on Environment and Development</i> , WCED)	Prace komisji przyczyniły się do zainicjowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i wyjaśnienia znaczenia samej koncepcji
1987	Protokół montreal-ski	Porozumienie mające na celu przeciwdziałaniu dziurze ozonowej.
1992	Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro	Wynikiem konferencji było opracowanie dokumentów o strategicznym znaczeniu dla tworzenia ładu społeczno-gospodarczego, uwzględniającego ochronę środowiska, takich jak Agenda 21, zawierająca cele wyznaczone społeczności międzynarodowej.
1994	Koncepcja <i>Triple Bottom Line</i> (TBL)	Koncepcja zaproponowana przez Johna Elkingtona odnosząca się do konieczności spojrzenia na wyniki organizacji w kontekście szerszym niż tylko ekonomia. Dała podwalin współczesnemu systemowi raportowania pozafinansowego, znana również jako 3P: <i>People, Planet, Profit</i>
1997	Protokół z Kyoto	Międzynarodowy traktat w sprawie zmian klimatu i ograniczania emisji CO ₂
2000	Milenijne Cele Rozwoju ONZ	Osiem celów wyznaczonych środowisku międzynarodowemu. W 2015 roku zostały zastąpione przez nowe Cele Zrównoważonego Rozwoju, z perspektywą ich osiągnięcia w 2030
2002	Szczyt Ziemi w Johannesburgu	Dyskusja nad bieżącym stanem rozwoju globalnego
2012	Szczyt Ziemi ONZ Rio+20	W czasie szczytu skupiono się na doprecyzowaniu miar pozwalających określić stopień wdrożenia zrównoważonego rozwoju oraz zainicjowano prace nad Celami Zrównoważonego Rozwoju

Rok opublikowania/ ogłoszenia	Tytuł	Krótki opis
2015	Szczyt Zrównoważonego Rozwoju ONZ w Nowym Jorku (<i>UN Sustainable Development Summit</i>)	Kluczowym rezultatem szczytu było przyjęcie Celów Zrównoważonego Rozwoju 2030
2015	Konferencja COP 21 w Paryżu	Jedno z wydarzeń poświęconych problematyce ograniczania wielkości emisji CO ₂ i przeciwdziałania katastrofie klimatycznej. Szczyty klimatyczne są organizowane regularnie w różnych krajach

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Rudnicka, *Konsumpcja indywidualna i zbiorowa w świetle koncepcji rozwoju zrównoważonego. Ekologiczne zamówienia publiczne*, Wydział Biologii i Ochrony Środowiska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007; <http://unic.un.org.pl/rio20/>; [http://www.unic.un.org.pl/szczyt-zrownowazonego-rozwoju/szczyt-zrownowazonego-rozwoju-\(25-27-wrzesnia-2015-r\):-nowa-histeryczna-agen-da-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju-jednoglosnie-przyjeta-przez-193-panstwa-czlonkowskie-onz/2863](http://www.unic.un.org.pl/szczyt-zrownowazonego-rozwoju/szczyt-zrownowazonego-rozwoju-(25-27-wrzesnia-2015-r):-nowa-histeryczna-agen-da-na-rzecz-zrownowazonego-rozwoju-jednoglosnie-przyjeta-przez-193-panstwa-czlonkowskie-onz/2863); <https://www.consilium.europa.eu/pl/meetings/international-summit> (dostęp: 30.11.2015).

Dążenie do zrównoważonego rozwoju stanowi dobrowolną deklarację poszczególnych krajów. Polska jest jednym z nielicznych państw, w których koncepcja została zapisana w konstytucji. Artykuł piąty Konstytucji RP brzmi:

Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju¹³.

Nie oznacza to niestety, że Polska jest liderem zrównoważonego rozwoju i nie zmagą się z wyzwaniami rozwojowymi i środowiskowymi, podobnymi do tych, które dotyczą inne kraje.

Obecnie najszerszym dyskutowanym przedsięwzięciem na rzecz zrównoważonego rozwoju są Cele Zrównoważonego Rozwoju z 2015 roku. Inicjatywa stanowi rozwinięcie Milenijnych Celów Zrównoważonego Rozwoju¹⁴, których ostatecznie nie udało się osiągnąć. Obecnie sformułowane cele przyjmują perspektywę roku 2030 jako czas, w którym uda się wyeliminować negatywne zjawiska, powodujące dysproporcje społeczne i problemy zagrażające środowisku (tabela 20.).

¹³ *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, <http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm> (dostęp: 20.08.2016).

¹⁴ <http://www.unic.un.org.pl/cele.php> (dostęp: 2.02.2019).

Tabela 20. Cele Zrównoważonego Rozwoju 2030

1. Eliminacja ubóstwa we wszystkich jego formach na całym świecie
2. Eliminacja głodu, osiągnięcie bezpieczeństwa żywnościowego i lepsze odżywianie oraz promowanie zrównoważonego rolnictwa
3. Zapewnienie wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowego życia oraz promowanie dobrobytu
4. Zapewnienie wszystkim edukacji wysokiej jakości oraz promowanie uczenia się przez całe życie
5. Osiągnięcie równości płci oraz wzmocnienie pozycji kobiet i dziewcząt
6. Zapewnienie wszystkim ludziom dostępu do wody i warunków sanitarnych poprzez zrównoważoną gospodarkę zasobami wodnymi
7. Zapewnienie wszystkim dostępu do źródeł stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie
8. Promowanie stabilnego, zrównoważonego oraz inkluzywnego wzrostu gospodarczego, pełnego i produktywnego zatrudnienia oraz godnej pracy dla wszystkich ludzi
9. Budowa stabilnej infrastruktury, promowanie zrównoważonego uprzemysłowienia oraz wsparcie innowacyjne
10. Zmniejszenie nierówności w krajach i między krajami
11. Uczynienie miast i osiedli ludzkich bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu
12. Zapewnienie wzorców zrównoważonej konsumpcji i produkcji
13. Podjęcie pilnych działań w celu przeciwdziałania zmianom klimatu oraz ich skutkom
14. Ochrona oceanów, mórz i zasobów morskich oraz wykorzystywanie ich w sposób zrównoważony
15. Ochrona, przywracanie oraz promowanie zrównoważonego użytkowania ekosystemów lądowych, zrównoważone gospodarowanie lasami, zwalczanie pustynnienia, powstrzymanie i odwracanie procesu degradacji gleby oraz powstrzymanie utraty różnorodności biologicznej
16. Promowanie pokojowego, inkluzywnego społeczeństwa, zapewnienie wszystkim ludziom dostępu do wymiaru sprawiedliwości oraz budowa na wszystkich szczeblach skutecznych i odpowiedzialnych instytucji, sprzyjających włączeniu społecznemu
17. Wzmocnienie środków wdrażania i ożywienie globalnego partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Źródło: <http://www.unic.un.org.pl/cele.php> (dostęp: 2.02.2019).

Osiągnięcie celów, do których przypisano określone zadania oraz mierniki, nie będzie możliwe bez zaangażowania sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego. Warto również pamiętać, że każdy kraj musi się zmierzyć z własnymi wyzwaniami rozwojowymi, co spowoduje zróżnicowanie tempa osiągnięcia poszczególnych celów¹⁵.

Przez ostatnie 30 lat wdrożono wiele programów, projektów oraz innowacji, mających przybliżyć społeczność światową do zrównoważonego rozwoju. O popularności

¹⁵ Stopień osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju jest monitorowany, <https://unstats.un.org/sdgs/report/2017/> (dostęp: 2.02.2019).

koncepcji może świadczyć np. liczba wyników, które pojawiają się po wpisaniu hasła: *sustainable developmet* – 389 000 000¹⁶. Instytucje międzynarodowe i Unia Europejska przeznaczają środki na wdrożenia sprzyjające zrównoważonemu rozwojowi, a mimo to złożoność problemów powoduje, że nadal wiele obszarów wymaga wieloletnich wysiłków organizacyjnych i finansowych, aby osiągnąć oczekiwany poziom (np. walka z biedą i ubóstwem, emisja CO₂, zmniejszenie materiałochłonności produkcji, wzrost udziału surowców z recyklingu itp.).

Zrównoważony rozwój nie jest nowym podejściem, ale nadal wymaga przededefiniowania strategii i programów oraz holistycznego spojrzenia na procesy integracji i współzależności między życiem społecznym, działaniami na rynku finansowo-gospodarczym oraz szeroko rozumianą ochroną środowiska¹⁷. Jego wdrożenie we wszystkich sferach życia publicznego będzie procesem żmudnym i długotrwałym. Oprócz odpowiednich środków finansowych potrzebna będzie zmiana świadomości oraz nastawienia do gospodarowania zasobami środowiska, zarówno na poziomie jednostki, jak i całego systemu społeczno-gospodarczego. Ważnym czynnikiem będzie postawa poszczególnych krajów i zgoda na działania w tak newralgicznych kwestiach, jak zanieczyszczenie środowiska, dostęp do zasobów, polityka energetyczna itp. Innym wyzwaniem jest przeniesienie postulatów zrównoważonego rozwoju z poziomu polityk krajowych na poziom polityk sektorowych.

3.2. Biznesowy wymiar zrównoważonego rozwoju

Już w początkowej fazie prac nad zrównoważonym rozwojem podkreślano rolę środowiska biznesowego, które – mając odpowiednie narzędzia i środki finansowe – może w efektywny sposób wdrażać rozwiązania sprzyjające ograniczaniu negatywnych efektów społecznych i środowiskowych. Pierwszym dokumentem pokazującym miejsce zrównoważonego rozwoju w sektorze biznesu była Karta Zrównoważonego Rozwoju (*Charter for Sustainable Development*) z 1990 roku. Dokument, zaproponowany przez Międzynarodową Izbę Handlową, zawierał 16 punktów odnoszących się do włączania zrównoważonego rozwoju w działalność organizacji biznesowych¹⁸. Jej zasady, mimo upływu wielu lat, są nadal aktualne i mogą stanowić dla przedsiębiorstw punkt wyjścia do działania zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Zwrócono uwagę na konieczność uwzględnienia zrównoważonego rozwoju w relacjach z dostawcami, edukację pracowników,

16 Stan na koniec 2018 roku.

17 J. Reichel, *Sustainable Development as a Challenge for a Society and an Economy*, „Economic and Environmental Studies” 2017, Vol. 17, No. 4 (44), s. 1203–1215.

18 https://www.iisd.org/business/tools/principles_icc.aspx (dostęp: 2.02.2019).

ocenę wpływu oferowanych produktów, mierzenie wyników czy raportowanie. Założenia Karty są nadal rozwijane w licznych inicjatywach wspierających przedsiębiorstwa (np. *Global Reporting Initiative*, GRI czy UN Global Compact).

W 1995 roku powstała Światowa Rada Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju (*World Business Council for Sustainable Development*, WBCSD), która również obecnie odgrywa ważną rolę w debacie na temat kształtu światowej gospodarki. Organizacja WBCSD była inicjatorem dokumentu *Wizja 2050*, w którym znalazła się analiza kluczowych dla świata problemów i propozycja, w jaki sposób je rozwiązywać zwiększając zaangażowanie biznesu. Do kluczowych obszarów, jakimi ten sektor powinien się zająć w perspektywie najbliższych lat należą:

- potrzeby rozwojowe miliardów ludzi, wzmocnienie edukacji (w szczególności kobiet) i gospodarki, promowanie bardziej ekologicznych rozwiązań dotyczących stylu życia i zachowania;
- uwzględnianie kosztów efektów zewnętrznych, począwszy od węgla, usług ekosystemów i wody;
- podwojenie produkcji rolnej bez zwiększania powierzchni użytkowanych gruntów oraz zużycia wody;
- zatrzymanie deforestacji oraz zwiększanie plonów z zasadzonych lasów;
- redukcja emisji CO₂ (zmniejszenie o połowę w stosunku do poziomu z 2005 roku) do 2050 roku, z najwyższym poziomem gazu cieplarnianego w roku 2020, przez przejście na niskoemisyjne systemy energetyczne i wysoką wydajność energii po stronie popytu;
- zapewnienie powszechnego dostępu do niskowęglowej mobilności;
- osiągnięcie poprawy wykorzystania zasobów i materiałów (od cztero do dziesięciokrotnej)¹⁹.

Podobny dokument - *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050* - został opracowany dla Polski. Zidentyfikowano w nim specyficzne dla kraju wyzwania²⁰ i cele, które pokazują, że biznes to ważny interesariusz, mający możliwość wspierania rządu w osiąganiu realnej zmiany wzorców produkcji i konsumpcji oraz samodzielnego inicjowania zmian.

Global Compact to międzynarodowa inicjatywa, zachęcająca przedstawicieli przedsiębiorstw do przyjęcia 10 zasad (tabela 21.). Została powołana w 1999 roku przez ówczesnego Sekretarza Generalnego ONZ, Kofiego Annana. Obecnie jest obecna jest w 170 krajach, tworząc sieć organizacji zorientowanych na zrównoważony rozwój²¹. Dołączenie do inicjatywy może być dobrym punktem wyjścia do uporządkowania kluczowych kwestii, a dodatkowa konieczność raportowania o działaniach doskonalących stanowi impuls do ciągłych starań, a nie do

19 *Vision 2050: The New Agenda for Business*, <https://docs.wbcsd.org/2018/02/Vision2050.pdf> (dostęp: 23.09.2018), s. 4.

20 *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Wizja-2050.pdf> (dostęp: 23.09.2018).

21 Więcej na ten temat: <http://ungc.org.pl/> (dostęp: 10.02.2019).

jednorazowych przedsięwzięć, które nie są umotywowane modelem biznesowym, lecz potrzebą poprawy wizerunku czy wpisania się w obowiązującą modę.

Tabela 21. Zasady Global Compact

<p>PRAWA CZŁOWIEKA</p> <p>1. Firmy powinny: przestrzegać i wspierać ochronę międzynarodowo uznanych praw człowieka oraz</p> <p>2. eliminować wszelkie przypadki łamania praw człowieka przez firmę.</p>
<p>STANDARDY PRACY</p> <p>3. Firmy powinny: popierać wolność zrzeszania się i w praktyce uznawać prawo do zbiorowych negocjacji</p> <p>4. wspierać eliminację wszelkich form niewolnictwa i pracy przymusowej</p> <p>5. przyczyniać się do faktycznego zniesienia pracy dzieci oraz</p> <p>6. przeciwdziałać dyskryminacji w sferze zatrudnienia.</p>
<p>OCHRONA ŚRODOWISKA</p> <p>7. Firmy powinny: wspierać zapobiegawcze podejście do problemów środowiska naturalnego</p> <p>8. podejmować inicjatywy propagujące większą odpowiedzialność środowiskową oraz</p> <p>9. wspierać rozwój i upowszechnianie technologii przyjaznych środowisku.</p>
<p>PRZECIWDZIAŁANIE KORUPCJI</p> <p>10. Firmy powinny przeciwdziałać korupcji we wszystkich jej formach, w tym łapówkarstwu i wymuszeniom.</p>

Źródło: Program Global Compact w Polsce, <https://ungc.org.pl> (dostęp: 2018).

Jednym z tematów, które wymagają szczególnej uwagi w staraniach na rzecz zrównoważonego rozwoju są prawa człowieka, które – mimo wielu deklaracji oraz regulacji prawnych – nadal są dużym wyzwaniem społecznym, nie tylko dla branży odzieżowej. *Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka ONZ* to zbiór zasad, jakimi powinny się kierować przedsiębiorstwa w swojej praktyce biznesowej²². Zapisy dokumentu odnoszą się do odpowiedzialności przedsiębiorstw za poszanowanie praw człowieka, w tym:

- unikania powodowania lub przyczyniania się do negatywnego wpływu na prawa człowieka przez swoją działalnością oraz podejmowania działań naprawczych, gdy takowe zaistnieją;
- podejmowania działań, mających na celu zapobieżenie negatywnemu wpływowi na prawa człowieka powiązanemu bezpośrednio z ich działalnością, produktami lub usługami poprzez ich relacje biznesowe lub łągodzenia takiego wpływu, nawet jeśli one same nie przyczyniły się do niego²³.

²² *Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka. Wdrażanie dokumentu ramowego ONZ „Chronić, szanować i naprawiać”*, http://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL_web_PIHRB.pdf (dostęp: 23.09.2018).

²³ Tamże, s. 25.

Co ważne:

Odpowiedzialność przedsiębiorstw za poszanowanie praw człowieka dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, bez względu na ich wielkość, branżę, kontekst działalności, własność i strukturę. Niemniej jednak skala i złożoność środków stosowanych przez przedsiębiorstwa do wywiązania się z tego obowiązku mogą być różne w zależności od tych właśnie czynników oraz od tego, jak poważny jest negatywny wpływ przedsiębiorstwa na prawa człowieka²⁴.

W wytycznych zidentyfikowano potrzebę tworzenia przez przedsiębiorstwa oraz administrację publiczną systemowych struktur i rozwiązań, pozwalających na monitorowanie organizacji i egzekwowanie odpowiedzialności za sytuacje naruszające prawa człowieka. Globalizacja gospodarki oraz złożoność relacji biznesowych powodują, że prawa człowieka (obok ochrony środowiska) stają się centralnym punktem odniesienia dla wyników osiągniętych przez firmy, świadome wyzwań zrównoważonego rozwoju. Przekłada się to na uszczelnianie przepisów prawa w niektórych krajach i nakładanie obowiązków związanych z ograniczeniem ryzyka łamania praw człowieka, jak ma to np. miejsce we Francji czy Wielkiej Brytanii.

Zrozumienie samej koncepcji oraz jej integrację z systemami zarządzania ułatwia odniesienie do zrównoważonego rozwoju, które można znaleźć w standardach i wytycznych zarządzania (np. ISO 26000, ISO 14001, ISO 20400), gdzie zwraca się uwagę na konieczność oceny wpływu, jaki organizacja wywiera na społeczeństwo i środowisko oraz podejmowanie decyzji, przynoszących wartość, korzystnych dla organizacji i jej interesariuszy. Dodatkowe działania są podejmowane przez stowarzyszenia i związki branżowe. W ich wyniku powstają wytyczne dla przemysłu chemicznego, motoryzacyjnego czy tekstylnego. Mają one na celu wypełnić lukę w wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju w danej branży oraz określić specyficzne wymagania, jakim dana branża powinna sprostać w kontekście realizacji celów społecznych i środowiskowych. W tabeli 22. pokazano przykładowe obszary aktywności, które należy wziąć pod uwagę, wdrażając założenia koncepcji.

Tabela 22. Przykładowe obszary zrównoważonego rozwoju na poziomie pojedynczej organizacji

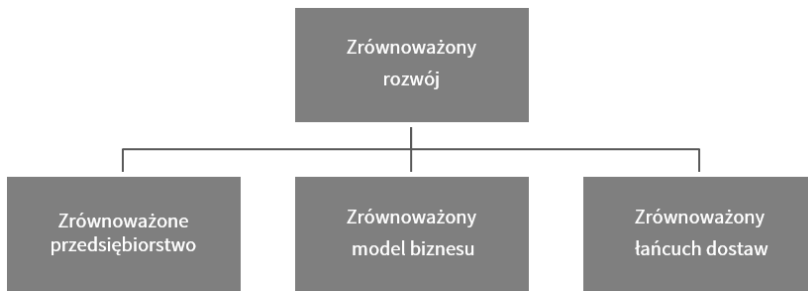
Obszar ekonomiczny	Obszar środowiskowy	Obszar społeczny
<ul style="list-style-type: none"> - wielkość zysku - ryzyko inwestycji - wypłacalność - inwestycje w rozwój organizacji i zasobów ludzkich 	<ul style="list-style-type: none"> - gospodarka odpadami - zrównoważony transport i logistyka - działania na rzecz zachowania różnorodności biologicznej 	<ul style="list-style-type: none"> - przestrzeganie praw człowieka i pracownika - inwestycje w rozwiązania dostarczające wartości społecznej

24 Tamże, s. 26.

Obszar ekonomiczny	Obszar środowiskowy	Obszar społeczny
<ul style="list-style-type: none"> - polityka wynagradzania - polityka wobec dostawców związana z płatnościami - analiza kosztów-korzyści (środowiskowych/społecznych) prowadzonych działań oraz oferowanych produktów 	<ul style="list-style-type: none"> - działania na rzecz ochrony klimatu - pochodzenie surowców - sposób produkcji - zamykanie cyklu obiegu materii - współpraca z różnymi grupami interesariuszy na rzecz innowacji środowiskowych 	<ul style="list-style-type: none"> - równość w miejscu pracy/wzmacnianie roli kobiet w życiu zawodowym - zaangażowanie społeczne - włączenie społeczne i działania na rzecz grup marginalizowanych oraz zagrożonych wykluczeniem społecznym

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju²⁵, przeniesiona na grunt biznesowy, doczekała się wielu nowych podejść do zarządzania przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw (rysunek 25.). Kluczem łączącym biznes z koncepcją jest integracja aspektów ekonomicznych ze społecznymi i środowiskowymi.



Rysunek 25. Zrównoważony rozwój w ujęciu biznesowym

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze anglojęzycznej można znaleźć dwie odrębne koncepcje, odnoszące się do pojedynczych organizacji: *Corporate Sustainability* (zrównoważone przedsiębiorstwo, zrównoważoność przedsiębiorstwa) oraz *Sustainable Business Model* (zrównoważony model biznesu). Pierwsza z nich dotyczy zarządzania przedsiębiorstwem w sposób uwzględniający trzy wymiary wynikające z koncepcji TBL (tabela 19.), a druga – nie tylko strategii czy bieżącej działalności, lecz także sedna biznesu czyli modelu. *Corporate sustainability*. Według Vissera, jest „koncepcją parasolową, zorientowaną na wartości odnoszącą się do zarządzania wzajemnymi relacjami między biznesem, społeczeństwem i środowiskiem”²⁶. Niekiedy traktowana jest synonimicz-

²⁵ W biznesowym ujęciu zrównoważonego rozwoju można się spotkać z określeniem *sustainability* (np. *Corporate Sustainability*). Termin *sustainability* nie ma polskiego tłumaczenia, stąd w literaturze polskiej często występuje w wersji oryginalnej.

²⁶ W. Visser, *Corporate sustainability and the individual: A literature review*, Project 2019.

nie do społecznej odpowiedzialności biznesu. Zrównoważony model biznesowy „zakłada włączenie zrównoważonego rozwoju do celu i procesów biznesowych poprzez uwzględnianie różnych potrzeb interesariuszy, środowiska i społeczeństwa prowadząc do przewagi konkurencyjnej”²⁷. Wymaga to „integracji korzyści publicznych z prywatnymi, większego zaangażowania klientów w proces tworzenia wartości oraz określenia zestawu wskaźników, które pokazywałyby środowiskowe i społeczne efekty”²⁸. W przypadku zrównoważonego modelu biznesowego oczekuje się zmiany na poziomie decyzji, procesów i produktów, czyli rzeczywistej transformacji biznesu, a nie pojedynczych projektów społecznych czy środowiskowych. W rezultacie dane przedsiębiorstwo przyczynia się do poprawy jakości życia społeczeństwa i środowiska, a jednocześnie przynosi zyski na poziomie ekonomicznym²⁹. Odwracając sytuację, w zrównoważonym modelu biznesowym nie ma miejsca na negatywne efekty działalności, co w praktyce – biorąc pod uwagę złożoność oferty i skalę wpływu wielu przedsiębiorstw – jest trudne do spełnienia. Przeniesienie zagadnień, związanych ze zrównoważonym rozwojem na zarządzanie łańcuchem dostaw umożliwiło rozwój koncepcji zrównoważonego łańcucha dostaw³⁰. W jej ramach ocenie pod kątem społecznym i środowiskowym podlega całość relacji ze wszystkimi ogniwami. Odpowiedzialność przedsiębiorstwa za wyniki pozaekonomiczne rozszerza się. Jest to szczególnie istotne w branżach, gdzie istnieje dużo wyzwań związanych z zapewnianiem godnych warunków pracy czy projektowaniem procesów przyjaznych środowisku, jak ma to miejsce w przemyśle odzieżowym. Stąd zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw wydaje się najbardziej kompleksowym ujęciem zadań, stojących przed przedsiębiorcami, związanych z możliwością oferowania produktów tworzonych zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju. O rezultacie końcowym w tym wypadku nie decyduje jednostkowe przedsiębiorstwo, ale sieć relacji, nawiązanych w całym łańcuchu dostaw. Z jednej strony, zrównoważony łańcuch dostaw to suma wysiłku, włożonego przez poszczególne ogniwa, z drugiej zaś – to system naczyń połączonych. Jeśli dostawca toleruje pracę dzieci czy pozyska surowiec z nielegalnych źródeł, to produkt końcowy nie będzie zrównoważony. Jeśli konsument oczekiwał, że organizacja firmująca swoim logotypem ten produkt spełnia określone kryteria społeczne czy środowiskowe, to działania dostawcy będą ją w oczach tego konsumenta dyskredytować.

Aby uwiarygodnić samą koncepcję, ale również starania firm – w drodze do zrozumienia idei – stworzono standard raportowania Global Reporting Initiative

27 J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997.

28 F. Ludeke-Freund, *Business model concepts in corporate sustainability contexts. From rhetoric to a generic template for 'business models for sustainability'*, Center for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität, Lüneburg 2009.

29 A. Rudnicka, *Understanding sustainable business models*, „Journal of Positive Management” 2016, Vol. 7, No. 4, s. 57.

30 S. Seuring, M. Müller, *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, „Journal of Cleaner Production” 2008, Vol. 16, Issue 15, s. 1699–1710.

(GRI), który jest dla przedsiębiorstw jednym z bardziej rozpoznawalnych i cenionych narzędzi. GRI została zainicjowana w 1997 roku i od tego czasu sukcesywnie dostarcza wskazówek, w jaki sposób komunikować o zrównoważonym rozwoju i osiągniętych rezultatach. Ostatnie standardy pochodzą z 2016 roku i są kompleksowymi wytycznymi pokazującymi zakres i cel ujawniania informacji. Zwykle wykorzystuje się w tym celu raport zrównoważonego rozwoju³¹, czyli dokument „opublikowany przez organizację na temat jej wpływów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych, wywołanych przez jej codzienne działania. Raport zrównoważonego rozwoju przedstawia również wartości organizacji i model zarządzania, a także pokazuje związek między jej strategią a zaangażowaniem w zrównoważoną globalną gospodarkę”³². Pozwala upublicznić dane, związane z pomiarem sfery praw człowieka, procesów czy produktów i ocenić, czy osiągnięte rezultaty są adekwatne do skali oddziaływania. Dla firm raportujących jest to wyzwanie wynikające z konieczności opomiarowania różnych zjawisk społecznych i rzetelnej oraz uczciwej prezentacji danych w tak kluczowych kwestiach, jak np.: zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy, prawa człowieka, inwestycje na rzecz środowiska itp. O wartości dokumentu przesądza ujęcie wskaźnikowe, czyli ilościowy obraz sytuacji danego przedsiębiorstwa. Jednocześnie pozwala on zrozumieć, gdzie pojawiają się wpływy, co jest szczególnie ważne dla firm w procesie transformacji. To ważny argument w debacie na temat konieczności dzielenia się z opinią publiczną wynikami pozafinansowymi. Taką potrzebę dostrzegła m.in. Unia Europejska, wprowadzając obowiązek raportowania – oprócz danych niefinansowych – informacji dotyczących różnorodności wśród największych podmiotów³³. Jeśli trend się utrzyma, firmy będą dążyć do przejrzystości swoich procesów, co może skutkować dalszym rozwojem narzędzi do raportowania oraz kolejnymi przepisami, pozwalającymi na wypracowanie standardu dla każdej jednostki, bez względu na wielkość czy specyfikę funkcjonowania, w myśl zasady, że nie ma organizacji, która nie wywierałaby wpływu. W przypadku firm produkcyjnych określenie wpływów wydaje się łatwiejsze, wiąże się bowiem z bezpośrednim pozyskaniem surowców i wytwarzaniem wyrobów w określonej technologii. To pozwala ustalić poziom energochłonności, zużycia wody, ilości generowanych odpadów itp. Dla

31 W praktyce można spotkać kilka określeń: raport społecznej odpowiedzialności, raport *sustainability*, raport zintegrowany, raport środowiskowy (eksponują one zarządzanie aspektami środowiskowymi organizacji) oraz ostatnio coraz częściej raport wpływu, który ma pokazywać nie tylko stan bieżący, lecz także to, jak na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko wpłynęła realizacja określonego projektu lub podjętej aktywności i czy widać w związku z tym jakieś pozytywne zmiany.

32 *Global Reporting Initiative*, <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx> (dostęp: 23.09.2018).

33 *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” z 5.11.2014, L 330/1.

firm usługowych nie zawsze jest to oczywiste. Zakres i skala wpływu podmiotów pierwszego i drugiego rodzaju może wyglądać odmiennie (pomijając obszar relacji w miejscu pracy czy organizacji procesów transportu oraz magazynowania). Organizacje świadczące usługi powinny się skupić na podejściu partnerów biznesowych do zrównoważonego rozwoju. Firmy odzieżowe, które zajmują się sprzedażą, mogą generować pozytywne oddziaływania poprzez dobór dostawców, sposób komunikowania z klientem, proponowaną ofertę, politykę zwrotów itp. Dzięki temu możliwa będzie dyfuzja norm bliskich zrównoważonemu rozwojowi nie tylko wśród firm, lecz także wśród konsumentów, którzy są czynnikiem sprawnym przy zmianach modelu konsumpcji.

Odpowiedzią biznesu na rosnące oczekiwania społeczne, dotyczące zrównoważonego rozwoju są konkretne projekty i przedsięwzięcia, przybliżające sektor do realizacji założeń koncepcji. Szyldem dla tych działań może być zrównoważony rozwój oraz społeczna odpowiedzialność biznesu.

3.3. Zrównoważony rozwój a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Zrównoważony rozwój nie jest jedyną koncepcją, próbującą łączyć zamierzenia biznesowe z wymiarem pozaekonomicznym. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw lub biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR) jest odpowiedzią na oczekiwania społeczne, dotyczące określenia roli biznesu w społeczeństwie. Koncepcje - obecnie stawiane blisko siebie, czasem utożsamiane ze sobą - mają różne uwarunkowania historyczne. Zrównoważony rozwój, w swoim pierwotnym założeniu, miał wytyczać kierunki oraz wspierać rządy w rozwiązywaniu problemów społecznych i środowiskowych. Był propozycją odnoszącą się do całości systemu polityczno-gospodarczego. Przeniesienie zadań wynikających z przyjęcia założeń koncepcji z poziomu administracji publicznej na poziom pozostałych sektorów spowodowało, że przedsiębiorstwa zaczęły adaptować ją do swoich strategii i polityk. Dało to początek nowym podejściom, takim jak wspomniane przedsiębiorstwo zrównoważone czy zrównoważony model biznesu.

Społeczna odpowiedzialność jako koncepcja kształtowała się, z jednej strony, pod wpływem ruchów społecznych, wyrażających niezadowolenie z nieodpowiedzialnych zachowań biznesu, który po rewolucji gospodarczej zaczął nagle powiększać swoje wpływy (nierazko kosztem pracowników, ich zdrowia i bezpieczeństwa), z drugiej zaś - przez samych przedsiębiorców, którzy, pomnażając swoje bogactwo, decydowali się na dzielenie się nim ze społeczeństwem w postaci fundowania bibliotek, szpitali oraz innych miejsc użyteczności publicznej. Rozwój gospodarki, jej ekspansywny charakter spowodował, że ludzie zaczęli doświadczać

problemów związanych z zanieczyszczeniem środowiska oraz negatywnych skutków pracy w warunkach niebezpiecznych, bez respektowania możliwości fizycznych, co wywołało masowe protesty. Słynna nowojorska sala koncertowa, Carnegie Hall, została ufundowana przez Andrew Carnegie, który w 1889 roku napisał *Ewangelię bogactwa*. Zwracał w niej uwagę na potrzebę rozważnego gospodarowania bogactwem oraz przeznaczania jego części na cele społeczne i wspieranie „słabszych” członków społeczności. Również w Polsce znana jest szeroka działalność filantropijna ówczesnych przedsiębiorców. Filantropia do dziś jest jednym z filarów społecznej odpowiedzialności, choć ograniczanie się wyłącznie do tej aktywności zaburza rozumienie idei. Ciekawe ujęcie CSR i miejsce działań filantropijnych zaproponował A. B. Carroll. Aby mówić o społecznej odpowiedzialności, należy łącznie spełnić kilka warunków:

- być odpowiedzialnym w wymiarze ekonomicznym (społecznie wymagane);
- być odpowiedzialnym w wymiarze prawnym (społecznie wymagane);
- być odpowiedzialnym w wymiarze etycznym (społecznie oczekiwane);
- być odpowiedzialnym w wymiarze filantropijnym (społecznie pożądane)³⁴.

Autor zaproponował układ piramidy, gdzie najważniejszym elementem jest odpowiedzialność ekonomiczna, a jej szczytem – odpowiedzialność filantropijna, która, choć społecznie pożądana, nie warunkuje odpowiedzialności społecznej. Podstawowym celem podmiotu biznesowego jest pomnażanie zysku, ale w przypadku społecznej odpowiedzialności sposób jego osiągnięcia jest ważny i wymaga spojrzenia szerszego od perspektywy korzyści dla biznesu. Stąd coraz więcej organizacji decyduje się na podejmowanie trudnych społecznie tematów, takich jak: włączenie społeczne, problem migracji i adaptacji pracowników czy poruszany już wielokrotnie w niniejszej publikacji problem pracy dzieci i pracy przymusowej. Przedsiębiorstwa, które chcą być społecznie odpowiedzialne, zobowiązane są do przestrzegania umowy społecznej, w tym – obowiązujących przepisów prawa. Społeczna odpowiedzialność kończy się w momencie złamania narzuconych przez system prawny norm, mimo świetnie prowadzonych programów zaangażowania społecznego. Przestrzeganie przepisów prawa to również mniejsze ryzyko ponoszenia kar oraz innych konsekwencji, wynikających z naruszenia porządku prawnego. Etyka z kolei to obszar refleksji nad zachowaniem moralnie akceptowalnym, wykraczającym poza ramy prawne. W przedsiębiorstwach dochodzić może do sytuacji, kiedy normy etyczne nie są respektowane lub ich interpretacja nie jest właściwa, co umożliwia osiąganie zysków kosztem jakiejś relacji czy krzywdy, wyrządzonej drugiej stronie. Dotyczy to w szczególności sytuacji, gdy normy prawne nie są łamane, ale na gruncie oceny moralnej dany czyn jest nieetyczny. Na filantropię czy zaangażowanie społeczne mogą pozwolić sobie te organizacje, które w świadomy sposób zarządzają pozostałymi trzema wymiarami.

34 A. B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons” 1991, Vol. 34, No. 4, s. 42.

Mimo wielu późniejszych podejść do interpretacji tego, jak społeczna odpowiedzialność powinna być tłumaczona na język biznesu, zaproponowany model pokazuje istotę koncepcji i odrzuca argumenty, sprowadzające ją tylko do działań wizerunkowych, osiągniętych poprzez aktywność charytatywną.

W literaturze pojęcie społecznej odpowiedzialności pojawiło się w 1953 roku dzięki pracy H. R. Bowena, który zdefiniował odpowiedzialność, jaką ponoszą przedsiębiorcy, realizując politykę i podejmując decyzje zbieżne z oczekiwaniami społecznymi³⁵. Od tego czasu powstało kilkadziesiąt różnych definicji, zaproponowanych przez teoretyków reprezentujących różne dziedziny oraz praktyków realizujących to zagadnienie³⁶.

Obecnie najbardziej powszechna jest definicja zaproponowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ISO) w wytycznych ISO 26000, w której społeczna odpowiedzialność to

[...] odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewniany przez przejrzyste i etyczne postępowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji), jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania, jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach, które dotyczą działań organizacji podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływań³⁷.

Według autorów tej definicji, społeczna odpowiedzialność jest jedną z możliwości, przybliżających organizację do zrównoważonego rozwoju. Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój odwołują się do takich samych obszarów: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego. Ważnym elementem są również relacje z interesariuszami oraz efekt w postaci wpływu, jaki biznes wywiera na otoczenie zewnętrzne, w tym środowisko. Podobną interpretację pojęcia zaproponowano na poziomie europejskim, odnosząc społeczną odpowiedzialność do wpływu decyzji przedsiębiorstw na społeczeństwo³⁸. Również instytucje międzynarodowe zgadzają się co do rozumienia sensu tego pojęcia. Społeczna odpowiedzialność, według OECD, jest rozumiana jako odpowiedzialne prowadzenie biznesu (*responsible business conduct*), czyli „zachowanie zgodne z obowiązującym prawem

35 H. R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, University of Iowa Press, Iowa 2013. Pierwsze wydanie ukazało się w 1953 roku.

36 A. Dahlsrud, *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, Vol. 15, No. 1, s. 1–13; R. Shafiqur, *Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility*, „World Review of Business Research” 2011, Vol. 1, No. 1, s. 166–176.

37 ISO 26000: 2010, *Guidance on social responsibility*.

38 *A Renewed EU Strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility*, Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions, European Commission 2011, COM (2011) 681 final.

i międzynarodowymi, uznanymi standardami”. Z założenia: „Możesz działać dobrze, nie robiąc krzywdy” wynika, że jest to szeroka koncepcja, która koncentruje się na dwóch aspektach relacji biznes-społeczeństwo: pozytywnym wkładzie, jaki przedsiębiorstwa mogą wnieść w zrównoważony rozwój i wzrost oraz unikaniu negatywnych wpływów i zajmowaniu się nimi, gdy się pojawią. Kluczowe dla odpowiedzialnego zachowania biznesu są: „podejście oparte na zarządzaniu ryzykiem, należytej staranności oraz tworzenie wartości”³⁹.

Przedsiębiorstwa same decydują, czy i w jakim stopniu włączą się w budowanie pozytywnego wpływu. Jest to nadal dobrowolna decyzja, jednak obserwując rynek można zauważyć, że dla biznesu społeczna odpowiedzialność przestaje być dodatkiem wizerunkowym, a staje się częścią budowania przewagi konkurencyjnej. Nie oznacza to, że w najbliższym czasie wszystkie przedsiębiorstwa odzieżowe staną się społecznie odpowiedzialne, ale na rynku widać pewne tendencje. Proces zmian został zainicjowany i te podmioty, które już teraz komunikują o podjętych zobowiązaniach oraz je realizują będą lepiej przygotowane na nowe przepisy czy oczekiwania konsumentów (np. odnoszące się do bawełny organicznej). Nie bez powodu największe korporacje odzieżowe publikują swoje raporty społeczne pokazując, w jakim miejscu są i jak zamierzają partycypować w celach zrównoważonego rozwoju. Funkcjonując w ramach „szybkiej mody”, mają one świadomość rosnącej presji prawno-społecznej, narzucającej konieczność podjęcia konkretnych środków minimalizujących negatywne efekty własnej działalności. Upublicznienie danych daje możliwość szybkiego zweryfikowania prawdziwości i rzetelności prezentowanych danych i może być rodzajem zachęty do wyznaczenia konkretnych celów, spójnych z bieżącymi wyzwaniami, takimi jak np. zmiany klimatu⁴⁰.

Wyłania się z tego obraz CSR jako koncepcji strategicznej, która nakłada na typowe działania biznesowe wymiar społeczny i środowiskowy. Jest traktowana jako sposób zarządzania ryzykiem, także wizerunkowym, ułatwia zrozumienie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Pozwala budować przewagę konkurencyjną oraz napędza innowacje, również w przemyśle odzieżowym⁴¹. Obecnie obie propozycje funkcjonują równolegle i są ze sobą utożsamiane, zwłaszcza przez środowisko biznesowe, dla którego kluczowe są wyniki, a nie optyka przyjęta w celu ich osiągnięcia.

39 <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/2014-Myanmar-Responsible-Investment-Conference-Background-Note.pdf> (dostęp: 3.06.2019).

40 Obszar raportowania pozafinansowego w kontekście zmian klimatycznych czy praw człowieka wymaga nadal głębszej analizy na poziomie pojedynczych organizacji, co pokazują wyniki globalnego badania KPMG, *The road ahead, The KPMG Survey of Corporate, Responsibility Reporting 2017*, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> (dostęp: 3.06.2019).

41 M. Battaglia *et al.*, *Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France*, „Sustainability” 2014, Vol. 6, No. 2, s. 872–893.

3.4. Zrównoważony rozwój a gospodarka o obiegu zamkniętym

Charakterystyczny dla większości współczesnych gospodarek linearny model gospodarowania opiera się na prostym schemacie: „weź – zużyj – pozbyć się” (*take – make – dispose*). Cechuje go bezrefleksyjna eksploatacja surowców naturalnych, wykorzystywanych w coraz szybszym tempie, a następnie równie bezrefleksyjnie wyrzucanych w formie odpadów. Model ten staje się coraz mniej pożądany w obliczu wyczerpywania się surowców, wzrostu i niestabilności ich cen, rosnącej zależności od dostawców z krajów trzecich oraz zwiększającego się zagrożenia równowagi ekologicznej i społecznej⁴². Coraz bardziej oczywiste jest także to, że osiągnięcie celów zrównoważonego rozwoju w ramach modelu linearnego jest mało realne. Konieczne staje się znalezienie sposobu uniezależnienia wzrostu gospodarczego od konsumpcji ograniczonych zasobów. Coraz bardziej promowaną alternatywą dla modelu linearnego staje się więc model gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ)⁴³, zakładający minimalizację ilości odpadów, ponowne wykorzystanie zawartych w nich materiałów oraz jak najdłuższe zachowanie wartości produktów, materiałów oraz surowców.

Sama koncepcja takiego modelu gospodarowania nie jest nowa. Według części autorów⁴⁴, jej założenia i podstawy teoretyczne pochodzą z roku 1976, z prac Waltera R. Stahela i Geneviève Reday⁴⁵, którzy opisali wizję gospodarki o obiegu zamkniętym, opartej na modelu cyklu życia wyrobów; jej wpływ na tworzenie miejsc pracy, konkurencyjność gospodarczą oraz oszczędności w gospodarowaniu zasobami i zapobieganie powstawaniu odpadów⁴⁶.

42 *Mapa drogowa transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym, konspekt do prac Zespołu do spraw Gospodarki o Obiegu Zamkniętym*, Ministerstwo Rozwoju, Projekt z dnia 21 grudnia 2016, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/rada-ministrow-przyjela-projekt-mapy-drogowej-goz> (dostęp: 3.06.2019), s. 2.

43 W polskiej literaturze spotykamy różne alternatywne tłumaczenia angielskiego pojęcia *circular economy*, takie jak: gospodarka cyrkularna, okrężna, cyrkulacyjna, zapętlona, obiegu zamkniętego. W niniejszej monografii używać będziemy terminu przyjętego przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, tzn. gospodarka o obiegu zamkniętym (GOZ).

44 A. Dudzik, *Uwarunkowania wdrożenia koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym*, [w:] T. Wyszczarński (red.), *Nauka, badania i doniesienia naukowe. Idea Knowledge Future*, Świebodzice 2018, s. 58–66, <http://www.konferencja-eureka.pl/assets/docs/nauki-humanistyczne-i-spoleczne-2.pdf> (dostęp: 11.09.2019); J. Zarębska, *Gospodarka o obiegu zamkniętym drogą do zrównoważonego rozwoju*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2017, t. 6, z. 7, s. 286–295; P. Szyja, *Istota, zakres i praktyka kształtowania gospodarki okrężnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 453, s. 131–141.

45 W. Stahel, G. Reday, *Report the potential for substituting manpower for energy 1976*, Vantage Press, New York 1976.

46 J. Zarębska, K. Joachimiak-Lechman, *Circular economy – the role of the Environmental Life Cycle Assessment, opportunities, barriers and challenges*, „Logistyka Odzysku” 2016, t. 18, nr 1, s. 5–9; A. Dudzik, *Uwarunkowania...*

Od końca lat 70. ubiegłego wieku rozwijały się koncepcje naukowe, takie jak idea obiegu „od kołyski do kołyski” (*cradle-to-cradle*)⁴⁷, prawa ekologii (*laws of ecology*)⁴⁸, projektowanie z myślą o regeneracji (*regenerative design*)⁴⁹, ekologia przemysłowa (*industrial ecology*)⁵⁰, biomimikra (*biomimicry*)⁵¹, ekonomia współpracy (*collaborative economy*), strategie wydajności zasobów, zasady zrównoważonej produkcji i konsumpcji, jednak mimo znacznego potencjału nie doprowadziły do znaczących zmian w skali globalnej. Model gospodarki o obiegu zamkniętym stanowi swego rodzaju połączenie przywołanych wcześniej koncepcji naukowych z podejściem praktycznym, opartym na społecznej innowacyjności biznesu⁵².

Mimo pewnych ugruntowanych podstaw teoretycznych, koncepcja gospodarki o obiegu zamkniętym (w obecnym holistycznym ujęciu) jest stosunkowo nowa. W konsekwencji pojęcie to jest rozumiane oraz definiowane bardzo różnie, zarówno w świecie nauki, jak i biznesu. Problem ten dostrzegli autorzy artykułu *Conceptualizing the circular economy*, w którym podjęli próbę konceptualizacji pojęcia gospodarki o obiegu zamkniętym na podstawie analizy 114 definicji dostępnych w literaturze naukowej, w raportach i opracowaniach⁵³. Zaproponowali definicję, obejmującą wszystkie zasadnicze elementy, pojawiające się w uwzględnionych w badaniu definicjach GOZ. W takim ujęciu, gospodarka o obiegu zamkniętym to system gospodarczy, zastępujący model linearny, który:

- zakłada ograniczenie zużycia zasobów, ich ponowne wykorzystywanie, recykling oraz odzyskiwanie materiałów w procesach projektowania, produkcji, dystrybucji i konsumpcji;
- ma zastosowanie na poziomie mikro (produkty, przedsiębiorstwa, konsumenci), mezo (parki ekoprzemysłowe, klastry itp.) oraz makro (miasta, kraje, regiony);
- ma na celu realizację założeń zrównoważonego rozwoju dzięki poprawie jakości środowiska naturalnego, zwiększeniu dobrobytu gospodarczego i sprawiedliwości społecznej, z korzyścią dla obecnych i przyszłych pokoleń;

47 Określenie po raz pierwszy zostało użyte przez Waltera R. Stahela w latach 70. XX wieku, a następnie spopularyzowane w książce: M. Braungart, W. McDonough, *Cradle to cradle: re-making the way we make things*, North Point Press, New York 2002, s. 193.

48 B. Commoner, *The closing circle: nature, man, and technology*, Random House, New York 1971.

49 J. T. Lyle, *Regenerative design for sustainable development*, John Wiley and Sons, New York-Chichester 1994.

50 T. E. Graedel, B. R. Allenby, *Industrial Ecology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995.

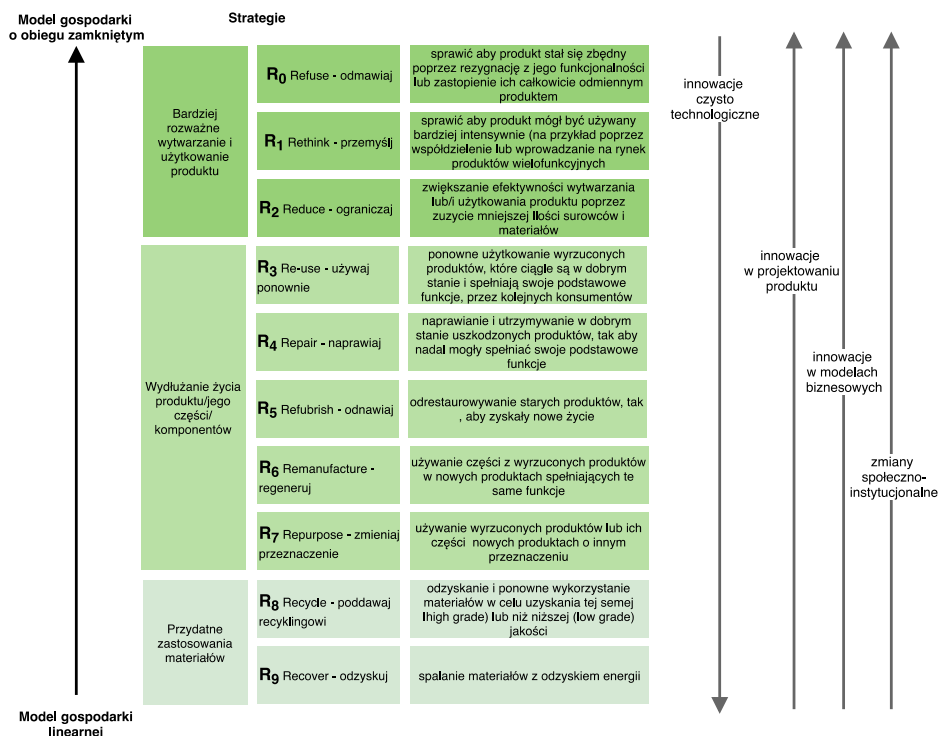
51 Biomimikra jest dyscypliną, która bada mechanizmy zachodzące w przyrodzie, a następnie przenosi je do ludzkiego świata; o naśladowaniu natury i stosowaniu jej rozwiązań w codziennym życiu por.: J. Milewska, *Biomimikra*, „Zieleń Miejska” 2010, nr 11, s. 18–20. Termin ten został wprowadzony do literatury przedmiotu przez Janine Benyus (*Biomimicry: innovation inspired by nature*, Perennial, New York 2002).

52 B. Rok, *Nowe otwarcie dla gospodarki obiegu zamkniętego*, [w:] M. Karwacka, P. Łuba, (red.), *W kierunku gospodarki obiegu zamkniętego. Wyzwania i szanse*, Koalicja na rzecz Gospodarki Obiegu Zamkniętego Reconomy, Warszawa 2016, s. 13–20.

53 J. Kirchherr, D. Reike, M. Hekkert, *Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions*. *Resources*, „Conservation and Recycling” 2017, Vol. 127, s. 221–232.

- jest możliwy do wdrożenia dzięki nowym modelom biznesowym i świadomym oraz odpowiedzialnym konsumentom⁵⁴.

Zaprezentowana definicja wskazuje, że istotnym obszarem, z którym wielu autorów wiąże model gospodarki o obiegu zamkniętym są zasady 3R⁵⁵: „ograniczaj - użyj ponownie - poddawaj recyklingowi” (*reduce, reuse, recycle*), a także ich rozwinięcia, a więc 4R, 5R, 6R⁵⁶ czy - w najbardziej rozbudowanej wersji - 9R (rysunek 26.).



Rysunek 26. Gospodarka o obiegu zamkniętym a zasady 9R

Źródło: J. Potting *et al.*, *Circular economy: measuring innovation in the product chain*, 2016, <http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/pbl-2016-circular-economy-measuring-innovation-in-product-chains-2544.pdf> (dostęp: 21.11.2018).

⁵⁴ Tamże, s. 229.

⁵⁵ L. Liu *et al.*, *A review of waste prevention through 3R under the concept of circular economy in China*, „Journal of Material Cycles and Waste Management” 2017, Vol. 19, No. 4, s. 1314–1323; E. Jastrzębska, *Gospodarka o obiegu zamkniętym – nowa idea czy stare podejście? Dobre praktyki społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 491, s. 220–234; A. Vasiljevic-Shikaleska, B. Gjozinska, M. Stojanovik, *The circular economy – a pathway to sustainable future*, „Journal of Sustainable Development” 2017, Vol. 17, No. 7, s. 13–30.

⁵⁶ I. S. Jawahir, R. Bradley, *Technological Elements of Circular Economy and the Principles of 6R-Based Closed-loop Material Flow in Sustainable Manufacturing*, „Procedia CIRP” 2016, Vol. 40, s. 103–108.

Biorąc pod uwagę hierarchię zastosowania poszczególnych R, nawiązującą do hierarchii postępowania z odpadami, działania najbardziej pożądane w kontekście gospodarki o obiegu zamkniętym (czyli: *refuse* – odmawiaj, *rethink* – zmień sposób myślenia, *reduce* – redukcja, ograniczaj) wymagają innowacji nie tyle w obszarze technologicznym (*core technology*), ile w obszarze projektowania produktu, tworzenia zupełnie odmiennych modeli uzyskiwania przychodów oraz istotnych zmian społeczno-instytucjonalnych (rysunek 26.).

Projektowanie produktów i procesów ma kluczowe znaczenie, jeśli bowiem na etapie projektowania nie zostaną uwzględnione aspekty związane z odnawialnością i odtwarzalnością, to odzyskanie surowców oraz ich ponowne wykorzystanie w formie recyklingu materiałowego lub surowcowego będzie niemożliwe lub ekonomicznie nieopłacalne. Stąd tak istotne w kontekście gospodarki o obiegu zamkniętym są koncepcje wywodzące się ze strategii projektowania z myślą o doskonałości (*design for excellence, DfX*), czyli np. projektowanie z uwzględnieniem możliwości recyklingu (*design for recycling*), projektowanie umożliwiające regenerację (*design for remanufacture*), projektowanie pod kątem naprawy (*design for repairability*), przyszłego demontażu (*design for disassembly*) i logistyki zwrotnej (*design for reverse logistics*). Pojęciem szerszym, obejmującym wszystkie wymienione elementy jest projektowanie dla gospodarki o obiegu zamkniętym (*design for circularity*), a jeszcze szerszym – projektowanie dla zrównoważonego rozwoju (*design for sustainability*)⁵⁷.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw kluczowe staje się więc pozyskanie specjalistów z zakresu materiałoznawstwa oraz projektantów, potrafiących uwzględnić wymienione aspekty podczas tworzenia nowych produktów. O przewadze konkurencyjnej w coraz większym stopniu będą bowiem decydowały: wykorzystanie w produkcji odnawialnych, czystych materiałów, które łatwiej jest odseparować po zużyciu produktu, standaryzacja komponentów, projektowanie zakładające wydłużanie żywotności produktów, ułatwiające sortowanie/segregację, rozdzielanie lub ponowne wykorzystanie zużytych produktów i materiałów, a także umiejętność wykorzystania produktów ubocznych i odpadów z produkcji.

Konieczne staje się także wypracowanie mechanizmów wymiany informacji, łączących etapy projektowania i zakończenia cyklu życia⁵⁸. Jeśli etap projektowania

57 Koncepcje te oraz ich wzajemne powiązania zostały szeroko opisane w literaturze przedmiotu, zob.: A. N. Arnette, B. L. Brewer, T. Choal, *Design for sustainability (DFS): the intersection of supply chain and environment*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 83, s. 374–390; M. Bovea et al., *Incorporation of circular aspects into product design and labelling: consumer preferences*, „Sustainability” 2018, Vol. 10, No. 7, s. 2–17; M. C. Hollander, C. A. Bakker, E. J. Hultink, *Product design in a circular economy: development of a typology of key concepts and terms*, „Journal of Industrial Ecology” 2017, Vol. 21, No. 3, s. 517–525; H. Krikke, I. Le Blanc, S. Van de Velde, *Product modularity and the design of closed-loop supply chains*, „California Management Review” 2004, Vol. 46, No. 2, s. 23–39.

58 *Ku gospodarce o obiegu zamkniętym: biznesowe uzasadnienie przyspieszonej zmiany*, Ellen MacArthur Foundation 2015, <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/>

jest oderwany od etapu utylizacji, a o możliwościach recyklingu myśli się dopiero po zużyciu produktu, szanse odzyskania materiału czy surowca pierwotnego stają się znikome lub ekonomicznie nieuzasadnione.

3.4.1. Nowe modele biznesowe

Kluczowym elementem (obok projektowania) staje się poszukiwanie całkowicie nowych modeli biznesowych, pozwalających wypracowywać zysk dla przedsiębiorstwa, z zachowaniem podstawowych założeń modelu GOZ. W literaturze przedmiotu pojawiło się w ostatnim czasie wiele publikacji, omawiających cyrkularne modele biznesowe, ich klasyfikacje i podstawowe założenia. Poniżej zostaną przedstawione dwa podejścia, które cieszą się szczególnie dużą popularnością, zarówno w sferze biznesu, jak i nauki.

Pierwsze z nich – model ReSOLVE, zaproponowany przez Fundację Ellen MacArthur – obejmuje sześć biznesowych ścieżek działania, wskazujących przedsiębiorstwom możliwe kierunki transformacji w kierunku GOZ. Są to: regeneracja (*regenerate*), współdzielenie (*share*), optymalizacja (*optimise*), zapętlenie (*loop*), wirtualizacja (*virtualise*) i wymiana (*exchange*)⁵⁹. Podejście drugie wykorzystuje koncepcję powstałą na podstawie badań przeprowadzonych przez Accenture wśród ponad 120 firm z różnych części świata i różnych branż, które pozwoliły na zidentyfikowanie pięciu skutecznych i skalowalnych modeli biznesowych: produkty jako usługi, cyrkularni dostawcy, odzyskiwanie zasobów, przedłużanie cyklu życia produktu, platformy współdzielenia⁶⁰. Oba podejścia w wielu aspektach są spójne i proponują podobne rozwiązania. Ich opis wraz z przykładami przedstawiono w tabeli 23.

Tabela 23. Modele biznesowe GOZ

Ścieżki biznesowe ReSOLVE (Ellen MacArthur Foundation)	Modele Circular Advantage (Accenture)	Przykład
<p>REGENERACJA</p> <ul style="list-style-type: none"> – przechodzenie na odnawialne źródła energii i materiały; – przywracanie, zachowanie i odbudowa zdrowia ekosystemów; – zwrot odzyskanych zasobów biologicznych do biosfery 	<p>ŁAŃCUCH DOSTAW OBIEGU ZAMKNIĘTEGO</p> <p>stosowanie energii odnawialnej oraz materiałów nadających się do recyklingu lub biodegradowalnych</p>	<p>wykorzystywanie biodegradowalnego polimeru PLA zamiast poliestru do produkcji agrowłóknin</p>

PL-Towards-a-Circular-Economy-Business-Rationale-for-an-Accelerated-Transition-v.1.5.1.pdf (dostęp: 13.05.2019), s. 16.

⁵⁹ Tamże, s. 8.

⁶⁰ P. Lacy, J. Rutqvist, *Od odpadów do bogactwa*, [w:] *Reconomy. W kierunku gospodarki obiegu zamkniętego – wyzwania i szanse*, Koalicja na rzecz Gospodarki Obiegu Zamkniętego Reconomy, Warszawa 2016, http://reconomy.pl/public/userfiles/koalicja/raport_w_kierunku_gospodarki_obiegu_zamknietego.pdf (dostęp: 25.06.2017), s. 6–8.

Ścieżki biznesowe ReSOLVE (Ellen MacArthur Foundation)	Modele Circular Advantage (Accenture)	Przykład
WSPÓŁDZIELENIE – współużytkowanie zasobów (np. samochodów, pomieszczeń, urządzeń); – dzierżawa, platformy dzielenia; – ponowne użycie/ <i>second-hand</i> – przedłużanie życia produktu poprzez zwiększanie trwałości konserwację, naprawę	PLATFORMA WSPÓŁDZIELENIA umożliwia konsumentom wynajmowanie, dzielenie się, zamienianie lub wypożyczanie rzadko wykorzystywanych przez nich dóbr, dzięki czemu zarówno oszczędzają, jak i zarabiają	biblioteka ubrań
OPTIMALIZACJA – zwiększanie wydajności/efektywności produktu; – produkcja na życzenie; – usuwanie odpadów w łańcuchu produkcji i dostaw; – wykorzystanie dużych zbiorów danych, automatyzacji, teledetekcji i zdalnych układów sterujących;	WYDŁUŻANIE ŻYCIA PRODUKTU poprzez naprawianie, ulepszenie, przetwarzanie (wtórne wytwarzanie, fabryczną regenerację) czy remarketing (odsprzedaż) w celu generowania przychodów z cyklu ich życia, zamiast ze sprzedaży samych produktów	program Worn Wear (Patagonia CEO) – punkty z darmowymi urządzeniami do naprawy ubrań oraz sprzętu wraz z poradnikami, jak przedłużyć ich życie, odbiór używanej odzieży do dalszej sprzedaży
ZAPĘTLANIE – ponowne wykorzystanie produktów lub komponentów; – recykling, up-cyckling; – wykorzystywanie produktów bio pochodzących z recyklingu itp.	ODZYSKIWANIE I RECYKLING tworzenie systemów produkcji i konsumpcji, w których wszystko co wcześniej było odpadem, jest wykorzystywane do nowych zastosowań	pinatex, czyli ekoskóry z włókien ananasa w produkcji toreb i butów
	PRODUKT JAKO USŁUGA wynajmowanie lub płacenie za użytkowanie produktu (dzięki czemu dla firmy wydajność staje się ważniejsza niż ilość, a trwałość niż jednorazowość)	MUDE Jeanse
WIRTUALIZACJA dematerializowanie usług i produktów: książek, muzyki, zakupów itp.		zakupy odzieży online, pozwalające na indywidualizację projektu
WYMIANA – nowe technologie (np. druk 3D); – wybór nowego produktu/usługi – zastępowanie starych materiałów nowymi, zaawansowanymi, nieodnawialnymi		kolekcja odzieży wydrukowej z tworzywa biodegradowalnego w wielkoformatowych drukarkach 3D

Źródło: opracowanie własne.

3.4.2. Uwarunkowania transformacji w kierunku GOZ – zmiany legislacyjne oraz sposób zachowania konsumentów

Widoczne obecnie wzmożone zainteresowanie modelem gospodarki o obiegu zamkniętym, obserwowane w sferze legislacji, biznesu i świata nauki, stwarza wyjątkowo korzystne warunki⁶¹ efektywnego wdrożenia podstawowych założeń GOZ i wywołania widocznych zmian, zarówno w sferze mikro- jak i makroekonomicznej.

Gwałtowny wzrost liczby raportów biznesowych i publikacji naukowych nastąpił w roku 2014, w którym pojawił się pierwszy oficjalny komunikat⁶², wyraźnie sygnalizujący planowane przez Komisję Europejską zmiany, zmierzające do wdrożenia w krajach członkowskich modelu gospodarki o obiegu zamkniętym. Nie ulega wątpliwości, że GOZ jest aktualnym priorytetem polityki gospodarczej UE, a zmiany legislacyjne stanowią niezwykle istotny instrument wdrażania pożądanych zmian w praktyce. Znaczenie gospodarki o obiegu zamkniętym dla europejskiego przemysłu podkreślono niedawno w *Odnowionej strategii dotyczącej polityki przemysłowej UE*⁶³, akcentując jednocześnie fakt, że wejście w życie tego modelu gospodarki, jego realne funkcjonowanie jest istotnym czynnikiem wspierającym realizację celów *Agendy na rzecz zrównoważonego rozwoju do roku 2030*⁶⁴.

Na początku grudnia 2015 roku Komisja Europejska przyjęła ambitny pakiet dotyczący gospodarki GOZ⁶⁵, który stanowił zestaw propozycji na nadchodzące lata, mających się przyczynić do zmiany obecnego modelu gospodarczego UE. W jego skład wchodził wspomniany wcześniej komunikat *Zamknięcie obiegu – plan działania UE dotyczący gospodarki o obiegu zamkniętym* oraz propozycja legislacyjna zmian w dyrektywach poświęconych odpadom.

W ślad za nim pojawiły się programy wdrażające koncepcję GOZ w krajach członkowskich, tak, aby nowy model gospodarczy miał kompleksową i spójną podstawę oraz, by był realizowany na wszystkich szczeblach, począwszy od unijnego, poprzez państwa członkowskie, a skończywszy na regionach, województwach

61 Warunki te wynikają z wyjątkowo korzystnego splotu czynników technologicznych, społecznych oraz zmian legislacyjnych, zob.: *Ku gospodarce o obiegu zamkniętym...*, s. 3–5.

62 *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Ku gospodarce o obiegu zamkniętym: program „Zero odpadów dla Europy”*, Komisja Europejska 2014, COM (2014) 398 final.

63 *Investing in a Smart, Innovative and Sustainable Industry. A renewed EU Industrial Policy Strategy*, Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions and the European Investment Bank, European Commission 2017, COM (2017) 479.

64 *Next steps for a sustainable European future European action for sustainability. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, European Commission 2016, COM (2016) 739 final.

65 *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Zamknięcie obiegu – plan działania UE dotyczący gospodarki o obiegu zamkniętym*, Komisja Europejska 2015, COM (2015) 6014 final.

i gminach. W Polsce powołano międzyresortowy zespół ds. GOZ oraz grupy robocze, zajmujące się odpowiednio kwestiami: odpadów, biogospodarki, edukacji i promocji oraz modeli biznesowych. Rezultatem tych działań jest opracowanie w Ministerstwie Rozwoju *Mapy drogowej transformacji w kierunku GOZ*⁶⁶, czyli dokumentu określającego cele, priorytety działania, horyzont czasowy oraz instytucje odpowiedzialne za ich realizację.

W lutym 2018 roku, trzy lata od ogłoszenia przez Komisję Europejską planu działań na rzecz GOZ, ambasadorowie krajów członkowskich UE zatwierdzili zrewidowane, grudniowe porozumienie o pakiecie legislacyjnym, dotyczącym odpadów. Zmienne ramy prawne⁶⁷ weszły w życie w lipcu 2018 roku. Określają one zmniejszenie ilości odpadów i ustanawiają ambitną, długoterminową ścieżkę gospodarowania nimi oraz recyklingu. Kluczowe elementy nowych ustaleń zostały przedstawione w tabeli 24.

Tabela 24. Cele dotyczące zmniejszania ilości odpadów

Rodzaj odpadów	Wymóg	Cele ilościowe i ramy czasowe
odpady komunalne	recykling	do 2025 r. – 55% do 2030 r. – 60% do 2035 r. – 65%
odpady niebezpieczne z gospodarstw domowych	selektywna zbiórka	do 1 stycznia 2025 r.
bioodpady	segregacja i recykling u źródła lub selektywna zbiórka	od 31 grudnia 2023 r.
tekstylna	selektywna zbiórka	od 1 stycznia 2025 r.
wszystkie opakowania	recykling	do 31 grudnia 2025 r. – 65% do 31 grudnia 2030 r. – 70%
odpady opakowaniowe z poszczególnych materiałów	recykling	do 31 grudnia 2025 r.: – 50% dla tworzyw sztucznych – 25% dla drewna – 70% dla metali żelaznych – 50% dla aluminium – 70% dla szkła – 75% dla papieru i tektury do 31 grudnia 2030 r.: – 55% dla tworzyw sztucznych – 30% dla drewna – 80% dla metali żelaznych – 60% dla aluminium – 75% dla szkła – 85% dla papieru i tektury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” z 14 czerwca 2018, L 150.

⁶⁶ *Mapa drogowa transformacji...*

⁶⁷ Rozporządzenie Komisji (UE) 2018/1513 z dnia 10 października 2018 r. zmieniające załącznik XVII do rozporządzenia (WE) nr 1907/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie rejestracji, oceny, udzielania zezwoleń i stosowanych ograniczeń w zakresie chemikaliów (REACH) w odniesieniu do niektórych substancji sklasyfikowanych jako rakotwórcze, mutagenne lub działające szkodliwie na rozrodczość, kategorii 1A lub 1B, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R1513&from=EN> (dostęp: 12.09.2019).

Cele ilościowe, dotyczące samych tylko odpadów (cały pakiet obejmuje znacznie szerszego zakres działań), istotnie zmieniają warunki, w których w najbliższym czasie będą funkcjonować przedsiębiorstwa działające w ramach rynku UE. W przypadku tekstyliów i odzieży szczególnie istotny jest wymóg segregacji odpadów tekstylnych od początku 2025 roku.

Innym dokumentem, w zasadniczy sposób zmieniającym dotychczasowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw działających w ramach europejskiego rynku tekstylno-odzieżowego jest rozporządzenie z dnia 10 października 2018 roku⁶⁸ regulujące kwestie rejestracji, oceny, udzielania zezwoleń i stosowanych ograniczeń w zakresie chemikaliów (REACH) w odniesieniu do niektórych substancji, sklasyfikowanych jako rakotwórcze, mutagenne lub działające szkodliwie na rozrodczość (tzw. kategorii 1A lub 1B)⁶⁹. Dodatek 12. do rozporządzenia zawiera wykaz wszystkich substancji objętych ograniczeniem, wraz z najwyższymi dopuszczalnymi stężeniami wagowymi w jednorodnym materiale. Jeżeli odzież, powiązane akcesoria oraz wyroby włókiennicze inne niż odzież lub obuwie mają być używane przez konsumentów, a dana substancja występuje w stężeniu na poziomie określonym w dodatku 12. lub powyżej tego poziomu, produkty takie nie mogą być wprowadzane do obrotu na rynku UE po 1 listopada 2020 roku, niezależnie od ich pochodzenia⁷⁰. Rozporządzenie dotyczy m.in. takich substancji, jak formaldehyd, metale ciężkie i benzeny.

Substancje te mogą się pojawić w wyrobach tekstylno-odzieżowych z powodu zanieczyszczeń, pozostających w procesie produkcyjnym lub dlatego, że zostały dodane celowo, by nadać tkaninom szczególne właściwości użytkowe (np. odporność na kurczenie się lub odporność na gnienie tkaniny). Wspomniane rozporządzenie, oprócz pozytywnego wpływu na poprawę bezpieczeństwa i lepszą ochronę zdrowia konsumentów UE, będzie miało istotny wpływ na przedsiębiorstwa. Producenci oraz importerzy wprowadzający wyroby tekstylno-odzieżowe na polski rynek będą musieli zwiększyć zakres kontroli dostawców, bliżej przyjrzeć się stosowanym przez nich barwnikom, utrwalczom i innym dodatkom chemicznym, stosowanym w produkcji odzieży, zwłaszcza w procesach wykończeniowych. Zmiany te mogą mieć także potencjalnie pozytywny wpływ na transformację w kierunku GOZ. Niebezpieczne i szkodliwe substancje chemiczne, zawarte w produktach, znacznie bowiem ograniczają możliwości efektywnego recyklingu na etapie ich utylizacji.

Oprócz wyznaczenia kierunku działań i wymaganych celów ilościowych, istotne jest także śledzenie postępów w ich realizacji. Dlatego Komisja Europejska została zobowiązana do opracowania wskaźników efektywnego gospodarowania zasobami

68 Tamże.

69 Substancje zaklasyfikowane do którejkolwiek z tych klas nazywane są w tym rozporządzeniu łącznie „substancjami CMR”.

70 Rozporządzenie wiąże w całości i jest bezpośrednio stosowane we wszystkich państwach członkowskich UE.

w celu monitorowania postępu działań na rzecz gospodarki o obiegu zamkniętym. Realizację tego zobowiązania stanowi *Komunikat w sprawie monitorowania gospodarki o obiegu zamkniętym*⁷¹, zawierający ramy monitorowania, których celem jest mierzenie postępu działań na rzecz GOZ w taki sposób, aby uwzględnić jej różne wymiary na wszystkich etapach cyklu życia zasobów, produktów i usług. Służy temu dziesięć wskaźników (zob. rysunek 27.), podzielonych na cztery etapy i aspekty gospodarki o obiegu zamkniętym: 1) produkcja i konsumpcja, 2) gospodarowanie odpadami, 3) surowce wtórne oraz 4) konkurencyjność i innowacje. Podział ten odzwierciedla logikę i strukturę planu działania związanego z GOZ⁷². Wszystkie wskaźniki są dostępne i aktualizowane na stworzonej w tym celu stronie internetowej⁷³.

Ramy monitorowania gospodarki o obiegu zamkniętym

1 Samowystarczalność UE w zakresie surowców

Udział wybranych kluczowych materiałów (w tym surowców krytycznych) stosowanych w UE i produkowanych na obszarze UE

2 Zielone zamówienia publiczne

Udział największych zamówień publicznych w UE uwzględniających wymogi środowiskowe

3a-c Wytwarzanie odpadów

Ilość wytwarzanych odpadów komunalnych na osobę; wytwarzanie odpadów ogółem (z wyjątkiem głównych odpadów mineralnych) na jednostkę PKB i w odniesieniu do krajowej konsumpcji materiałów

4 Odpady spożywcze

Ilość wytworzonych odpadów spożywczych

7a-b Wpływ materiałów pochodzących z recyklingu na popyt na surowce

Udział surowców wtórnych w całym popycie na materiały — w odniesieniu do poszczególnych materiałów oraz do całej gospodarki

8 Obrót surowcami poddającymi się procesowi recyklingu

Import i eksport wybranych surowców poddających się procesowi recyklingu

5a-b Całkowity poziom recyklingu

Poziom recyklingu odpadów komunalnych oraz wszystkich odpadów z wyjątkiem głównych odpadów mineralnych

6a-f Poziomy recyklingu dotyczące poszczególnych strumieni odpadów

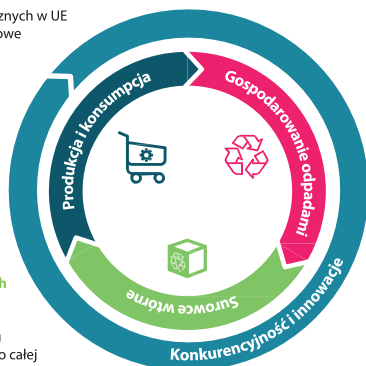
Poziom recyklingu wszystkich odpadów opakowaniowych, opakowań z tworzyw sztucznych, opakowań z drewna, zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego, bioodpadów poddanych recyklingowi na osobę oraz stopień odzysku odpadów z budowy i rozbiórki

9a-c Inwestycje sektora prywatnego, miejsca pracy oraz wartość dodana brutto

Inwestycje sektora prywatnego, liczba zatrudnionych oraz wartość dodana brutto w sektorach gospodarki o obiegu zamkniętym

10 Patenty

Liczba patentów związanych z gospodarowaniem odpadami i recyklingiem odpadów



Rysunek 27. Ramy monitorowania gospodarki o obiegu zamkniętym w UE

Źródło: *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów w sprawie monitorowania gospodarki o obiegu zamkniętym*, Komisja Europejska 2018, COM (2018) 29 final.

71 *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 9 lipca 2015 r., Oszczędne gospodarowanie zasobami: przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym*, Parlament Europejski 2014/2208(INI).

72 *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów w sprawie monitorowania gospodarki o obiegu zamkniętym*, Komisja Europejska 2018, COM (2018) 29 final.

73 *Komisja Europejska*, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy> (dostęp: 16.05.2019).

W 2019 roku Komisja Europejska opublikowała także sprawozdanie z planu działania, dotyczącego gospodarki o obiegu zamkniętym. Sprawozdanie odnosi się do takich obszarów, jak: projektowanie i procesy produkcyjne, wzmocnienie pozycji konsumentów, przekształcanie odpadów w zasoby, zamknięcie obiegu materiałów odzyskanych, podejście systemowe: unijna strategia na rzecz tworzyw sztucznych, innowacje i inwestycje oraz silne zaangażowanie zainteresowanych stron. W podsumowaniu czytamy, że „Wdrożenie planu działania UE dotyczącego gospodarki o obiegu zamkniętym przyspieszyło przechodzenie na gospodarkę o obiegu zamkniętym w Europie”⁷⁴. Transformacja w kierunku takiej gospodarki stawia bardzo konkretne wyzwania przed producentami, twórcami innowacyjnych rozwiązań technologicznych i biznesowych oraz organami wdrażającymi przepisy i rozwiązania prawne, ale nie zakończy się sukcesem bez zaangażowania konsumentów.

Rola konsumenta we wspieraniu transformacji gospodarki w kierunku modelu o obiegu zamkniętym dotyczyć będzie kilku zasadniczych aspektów⁷⁵:

- otwartości na opisane wcześniej nowe modele biznesowe;
- współpracy z producentami, zaangażowania w proces projektowania i produkcji;
- świadomych i racjonalnych zachowań w fazie nabywania oraz użytkowania i konsumowania produktu: dekonsumpcja, docenianie cech takich, jak: trwałość, możliwość naprawienia, przedłużenia życia produktu, możliwość przyszłego recyklingu;
- sposobu postępowania ze zużytymi, popsutymi, niepotrzebnymi produktami oraz chęci ograniczania ilości odpadów generowanych w gospodarstwach domowych.

Uwzględniając znaczącą rolę konsumentów we wdrażaniu GOZ, na podstawie dotychczasowej wiedzy oraz przeprowadzonych w ostatnim czasie badań⁷⁶, Unia Europejska podjęła szereg działań, mających na celu ułatwienie konsumentom aktywnego zaangażowania się w zmianę struktury konsumpcji. Jednym z nich jest strategiczne podejście do zwiększenia efektywności oznakowania ekologicznego UE, aby ułatwić dokonywanie świadomych wyborów, którym służą dokładne, wiarygodne, weryfikowalne i porównywalne informacje, dotyczące ekologiczności produktów⁷⁷.

74 *Sprawozdanie Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z wdrażania planu działania dotyczącego gospodarki o obiegu zamkniętym*, Komisja Europejska 2019, COM (2019) 190 final, s. 13.

75 M. Koszewska, [w:] *Rola konsumenta w tworzeniu gospodarki o obiegu zamkniętym*, [w:] R. Salerno-Kochan, M. Wojnarowska (red.), *Towaroznawstwo w badaniach i praktyce. Ekologiczne, ekonomiczno-prawne i marketingowe aspekty jakości produktów*, Polskie Towarzystwo Towaroznawcze, Kraków 2017; M. Koszewska, *Circular economy in textiles and fashion – the role of a consumer*, [w:] S. S. Muthu, *Circular economy in textiles and apparel*, the Textile Institute Book Series, Woodhead Publishing, Cambridge 2019, s. 183–206.

76 Komisja Europejska, „Badanie behawioralne dotyczące zaangażowania konsumentów w gospodarkę o obiegu zamkniętym”, październik 2018 r.

77 Opracowane przez Komisję Europejską metody odnoszące się do śladu środowiskowego produktu (*Product Environmental Footprint*, PEF) i śladu środowiskowego organizacji (*Organisa-*

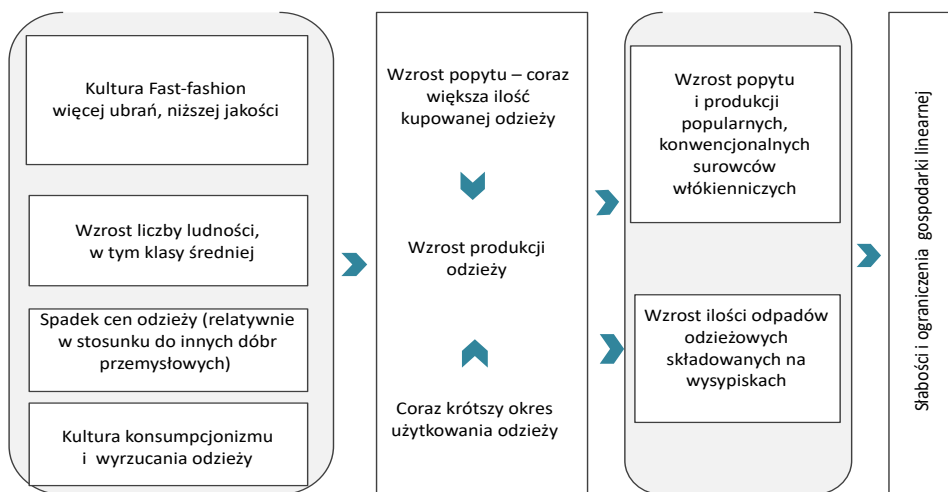
Jak już wspomniano, zmiana modelu funkcjonowania współczesnych gospodarek z liniowego na cyrkularny wymaga wiedzy, świadomości i zaangażowania wszystkich uczestników rynku: producentów, twórców technologii, konsumentów, ustawodawców. W ciągu ostatnich kilku lat możemy obserwować pewne pozytywne zmiany, obejmujące ich wszystkich. Wzrasta zainteresowanie i aktywność producentów, instytutów badawczych i uczelni, wiele pozytywnych zmian zachodzi w obszarze ustawodawstwa, powoli potrzebę zmian zaczynają dostrzegać konsumenci. Biorąc pod uwagę fakt, że ograniczenia modelu gospodarki linearnej w przemyśle odzieżowym stają się coraz bardziej widoczne i odczuwalne, tempo tych zmian powinno w najbliższym czasie istotnie wzrosnąć. Ograniczenia stanowią efekt współwystępowania szeregu czynników, z których znaczna część (w sposób bezpośredni lub pośredni) ma swe źródło w mało racjonalnych wzorcach konsumpcji, charakterystycznych dla krajów wysokorozwiniętych. Wzorce te są przejmowane przez państwa dopiero wkraczające na ścieżkę szybkiego rozwoju gospodarczego, co pozwala prognozować, że obserwowane obecnie problemy i zagrożenia będą z czasem narastać.

W przypadku przemysłu odzieżowego jako czynniki mające szczególne istotny wpływ na obecną oraz przyszłą sytuację w kontekście GOZ trzeba wymienić kulturę *fast-fashion* (szybkiej mody) i związany z nią konsumpcjonizm. Oba te trendy są następstwem zmian, zachodzących zarówno po stronie produkcji, jak i konsumpcji⁷⁸, a ich konsekwencją stanowi wzrost produkcji odzieży, opartej na konwencjonalnych, stosunkowo tanich i łatwo dostępnych surowcach oraz stały wzrost konsumpcji odzieży⁷⁹. To z kolei powoduje szereg opisanych w poprzednich rozdziałach skutków środowiskowych i społecznych (zob. rysunek 28.).

tion Environmental Footprint, OEF) są efektem chęci stworzenia narzędzia do porównywania podobnych produktów na podstawie ich efektywności środowiskowej w łańcuchu wartości. Metody te opierają się na ocenie cyklu życia (LCA – *Life Cycle Assessment*), w której uwzględnia się oddziaływanie na środowisko, od wydobycia lub uprawy surowców, poprzez ich przetwarzanie, transport i eksploatację, aż po unieszkodliwienie lub recykling. Opracowane metody są częścią inicjatywy jednolitego rynku dla produktów ekologicznych, przyjętej przez Komisję w 2013 r., której celem było ułatwienie przedsiębiorstwom sprzedaży produktów ekologicznych w UE i zwiększenie zaufania konsumentów do zapewnienia o ekologiczności towarów.

78 Więcej na ten temat zob.: M. Koszewska, *Konsument wobec wyzwań gospodarki o obiegu zamkniętym – rynek tekstylny-odzieżowy*, [w:] W. Patrzalek, J. Wardzała (red.), *Konsument w zmieniającym się otoczeniu społecznym. Między dyferencją a pragmatyzmem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 501, s. 131–144.

79 W ciągu ostatnich 14 lat liczba ubrań kupowanych przez przeciętnego konsumenta każdego roku wzrosła o 60%, a globalna produkcja ubrań podwoiła się, co więcej 15 lat temu kupione przez nas ubrania nosiliśmy dwa razy dłużej. W tym samym czasie obserwujemy spadek cen odzieży w stosunku do innych towarów konsumpcyjnych: N. Remy, E. Speelman, S. Swartz, *Style that's sustainable: A new fast-fashion formula. Sustainability and resource productivity*, McKinsey and Company, New York 2016.



Rysunek 28. Ograniczenia gospodarki linearnej w przemyśle odzieżowym

Źródło: M. Koszewska, *Konsument wobec wyzwań gospodarki o obiegu zamkniętym – rynek tekstylny-odzieżowy*, [w:] W. Patrzalek, J. Wardzała (red.), *Konsument w zmieniającym się otoczeniu społecznym. Między dyferencją a pragmatyzmem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 501, s. 133.

Za szczególnie istotny dla efektywnej transformacji przemysłu odzieżowego w kierunku GOZ należy uznać etap projektowania produktu, od niego bowiem w znacznym stopniu będzie zależeć powodzenie „zamykania obiegu” w kolejnych fazach cyklu życia. Dobór surowca, konstrukcji, sposobu wykończenia decyduje o trwałości, uniwersalności, możliwości ponownego wykorzystania czy odzyskania surowca ze zużytego już produktu. Opłacalność i technologiczne możliwości recyklingu w znacznie mierze są uzależnione od tego, w jakim stopniu etap ten był brany pod uwagę w momencie opracowywania koncepcji produktu i jego projektowania.

Drugą, niezwykle ważną kwestią jest proces zbiórki i sortowania zużytych ubrań, od którego zależy, jak duży procent wartościowego surowca zostanie odzyskany z odpadów tekstylnych, a jaki trafi na wysypiska śmieci. Kluczowe z punktu widzenia pozytywnych zmian w tym obszarze będą systemy efektywnego sortowania odpadów tekstylnych oraz technologie pozwalające odzyskiwać włókno. Wyzwaniem w tym obszarze jest znaczne zróżnicowanie surowcowe wyrobów odzieżowych (powszechne stosowanie mieszanek surowców: celuloza, białko, polimery syntetyczne) oraz złożony charakter wyrobów (układy warstwowe, np. w odzieży sportowej lub kompozyty tekstylne, np. w pokryciach podłogowych)⁸⁰.

⁸⁰ Więcej na ten temat zobacz: M. Koszewska, *Circular economy – challenges for the textile and clothing industry*, „Autex Research Journal” 2018, Vol. 18, No. 4, s. 337.

Gospodarka o obiegu zamkniętym wzmacnia zrównoważony rozwój. Wykorzystanie potencjału, związane z zamykaniem cyklu produkcji, a także zwiększenie odzysku surowców dzięki współpracy z konsumentami, może zapewnić zahamowanie negatywnych zjawisk, które obecnie stanowią najważniejsze wyzwanie dla branży odzieżowej.

Rozdział 4

Zrównoważone zarządzanie firmą odzieżową

4.1. Strategiczne podejście do zrównoważonego rozwoju w firmie odzieżowej

Rozkwit i upowszechnienie koncepcji zrównoważonego rozwoju w otoczeniu biznesowym spowodowało, że kolejne branże włączają zagadnienia społeczne i środowiskowe do swoich strategii i polityk działania. Nie zawsze odbywa się to jednak w sposób gwarantujący odpowiednią realizację zawartych w tych dokumentach celów i postulatów. Wyzwaniem pozostaje np. jasne powiązanie celów dotyczących zrównoważonego rozwoju z oferowanymi produktami, procesami, wynikami finansowymi czy ryzykiem. W przypadku branży odzieżowej jest to również niezwykle trudne zadanie. Wynika to zarówno ze specyfiki łańcucha dostaw, struktury zatrudnienia, jak i oczekiwań konsumentów. Branża odzieżowa nie pozostaje obojętna na trendy, które kształtują zachowania konsumentów na rynku, są źródłem przewagi konkurencyjnej, ale jednocześnie niosą dodatkowe ryzyko dla przyjętego modelu biznesowego. Nie bez znaczenia pozostają takie koncepcje, jak omówione wcześniej gospodarka obiegu zamkniętego¹ (*circular economy*) i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, ekonomia współdzielenia i współpracy² (*sharing and collaborative economy*), innowacje technologiczne czy

1 Więcej na temat koncepcji gospodarki cyrkularnej – w rozdziale 3.

2 Wbrew obiegowym opiniom ekonomia współdzielenia i współpracy nie jest koncepcją nastawioną na generowanie głównie wartości społecznych. Jej założenia można z powodzeniem wdrożyć do modeli biznesowych zorientowanych na zysk. „Ekonomia dzielenia się w szerokim znaczeniu obejmuje model ekonomiczny oparty na dzieleniu, zamianie, handlu lub wynajmowaniu produktów i usług w sposób umożliwiający dostęp do własności. Może to obejmować transakcje typu *business-to-consumer*, *business-to-business* i/lub *peer-to-peer*”, *Business Leadership for an Inclusive Economy. An Inclusive Sharing Economy: Unlocking*

zmiana wzorców konsumpcyjnych. Wpływają one na sposób rozumienia biznesu i znajdują odzwierciedlenie w modelach biznesowych. Widoczne jest to m.in. na poziomie kluczowych aktywności, w sposobie budowania relacji z klientami czy propozycji wartości³. Oddziaływanie poszczególnych koncepcji na branżę odzieżową powoduje, że na rynku pojawiają się nowe propozycje, np. kapsułowe szafy (*capsule wardrobe*), biblioteki ubrań, ubrania wegańskie, odzież wyprodukowana w warunkach przyjaznych środowisku i z nieoczywistych materiałów (np. korek, plastik z recyklingu, washpapa, lokalne systemy produkcji, *slow fashion* etc.). Są one źródłem zmiany dla całej branży i wymagają – zwłaszcza od tradycyjnie rozumianego systemu zarządzania – ponownego zaprojektowania strategii działania i transformacji modelu biznesowego. Modele biznesowe można postrzegać

[...] jako czynniki zrównoważonych zmian w branży mody. Budowanie modeli, które mają być trwałe i przetrwać wymagający obszar, jakim jest produkcja i konsumpcja mody powinno być poprzedzone propozycjami, za pośrednictwem których można przetestować dynamikę i właściwości przyszłych modeli. Dzięki temu można będzie rozróżnić te interesujące, ale o marginalnej wartości dla zrównoważonego modelu biznesowego oraz cechy niezbędne do konstruowania zrównoważonego modelu, które mogą zastąpić istniejące, niezrównoważone⁴.

W branży odzieżowej kilka obszarów jest szczególnie ważnych z punktu widzenia osiągnięcia oczekiwanych efektów biznesowych oraz włączania aspektów społecznych i środowiskowych, które w rezultacie również oddziałują na rachunek ekonomiczny danej organizacji. Stąd w strategii przedsiębiorstwa odzieżowego świadomego wyzwań i ryzyka wynikającego ze specyfiki branży powinny się pojawić następujące kwestie widziane z trzech perspektyw:

1. **Perspektywa dostawców** – to możliwości i potencjał, związany z wypełnianiem oczekiwań odbiorców. W przypadku dużej firmy perspektywa dostawców powinna w sposób szczególny uwzględniać realną wielkość produkcji i związany z tym nakład pracy⁵. Istotnymi czynnikami, które należy uwzględnić, są

Business Opportunities to Support Low-Income and Underserved Communities, BSR, 2016, https://www.bsr.org/reports/BSR_An_Inclusive_Sharing_Economy.pdf (dostęp: 31.08.2017). W gospodarce współdzielenia wartością jest dostęp do danego dobra, a niekoniecznie jego posiadanie, czego przykładem czego może być biblioteka ubrań. Zakładając, że ten model konsumpcji się sprawdzi, należałoby zastanowić się nad biznesowym wymiarem mody, opierającym się nie na ilości, a na jakości i trwałości ubrań, które służyć mają użytkownikom o zróżnicowanych potrzebach.

3 B. Villa Todeschini *et al.*, *Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges*, „Business Horizons” 2017, Vol. 60, s. 763.

4 R. Pal, J. Gander, *Modelling environmental value: An examination of sustainable business models within the fashion industry*, „Journal of Cleaner Production” 2018, Vol. 184, s. 256.

5 Z doniesień medialnych oraz na podstawie głośnego filmu dokumentalnego *Korporacja* odbiorcy mogli się dowiedzieć o praktykach znanej marki obuwia i odzieży sportowej, która oczekiwała od pracowników realizacji określonych czynności produkcyjnych w jednostkach

sposób produkcji oraz jakość materiałów stosowanych np. do barwienia tkanin czy wykończenia odzieży⁶. Przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć sobie na pytanie, z jakimi dostawcami chce współpracować (lokalizacja, związane z nią koszty transportu i magazynowania, ślad węglowy, dostępność materiałów, skracanie łańcucha dostaw na rzecz lepszej znajomości dostawców itp.) oraz na jakich zasadach. Dostawcy są też kluczowym ogniwem w procesie tworzenia końcowej wartości produktu. W podejściu zrównoważonym są motywowani do podejmowania inicjatyw sprzyjających ograniczaniu negatywnego oddziaływania na środowisko, uczestniczą w programach rozwoju i wdrażają narzędzia potrzebne do monitorowania bieżącej pracy.

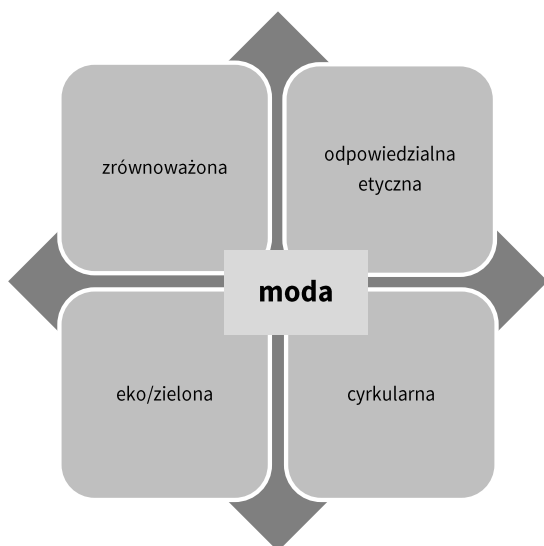
2. **Perspektywa produktów** (w dobie zwiększonej potrzeby ochrony środowiska) - firmy odzieżowe coraz częściej sięgają po takie rozwiązania, jak: projektowanie dla środowiska, certyfikacja, recykling, upcykling, innowacyjne materiały itp. Dzięki szybkim przemianom przemysłowym i technologicznym możliwe jest zastosowanie unikatowych rozwiązań, które Nie tylko oddziałują w sferze estetycznej na produkt, lecz także tworzą wartość dla środowiska⁷. Dostarczany produkt ma być bezpieczny dla środowiska, użytkownika i wytwarzającego go pracownika. Ważną rolę odgrywają tutaj projektanci, którzy decydują o wyborze tkanin, kroju i funkcji odzieży. Zaopatrzeni w najnowszą wiedzę, mają możliwość proponowania rozwiązań, które są funkcjonalne (jak np. spódnico-spodnie dla kobiet jeżdżących rowerem), a jednocześnie odpowiedzialne w sferze społecznej i środowiskowej.

mniej niż sekunda. W praktyce oznacza to konieczność pracy w bardzo szybkim tempie, by móc osiągnąć zakładane cele produkcyjne, co w dłuższej perspektywie ma negatywne konsekwencje dla pracowników. Długotrwały stres, zmęczenie oraz niskie płace składają się nieoptyczny obraz światowej mody.

- 6 Coraz więcej konsumentów dokonuje świadomych wyborów zakupowych. Rosnącym trendem, również w Polsce, jest rezygnacja z produktów odzwierzęcych, nie tylko w kontekście konsumpcji, lecz także w odniesieniu do produktów kosmetycznych (bez produktów pochodzenia zwierzęcego, nietestowane na zwierzętach) czy właśnie odzieży. Dla producentów oznacza to konieczność znalezienia dostawcy, zapewniającego surowce inne niż pochodzenia zwierzęcego. Dotyczyć to może kleju, guzików, skóry itp. Dodatkowo dla produktów odzwierzęcych odbiorca powinien prowadzić kontrolę warunków, w jakich hodowane są zwierzęta i pozyskiwane są surowce. Za przykład posłużyć może m.in. wełna owiec czy merynosów. W obu przypadkach sposób pozyskiwania surowców może budzić wątpliwości natury etycznej (złe traktowanie, cierpienie i stres zwierząt), dlatego też producenci decydujący się na ten rodzaj surowca powinni dołożyć wszelkich starań, żeby pochodziły one z miejsc mogących udowodnić właściwe (tj. humanitarne) traktowanie zwierząt. Osobnym wątkiem pozostaje hodowla zwierząt futerkowych na futra, która – nie bez przyczyny – w kilku krajach europejskich jest już zakazana.
- 7 Obecnie wiele uwagi poświęca się pracom nad znalezieniem alternatywy, zarówno dla bawełny, jak i dla włókien sztucznych. Chodzi o materiał oraz możliwości jego przetwarzania na dużą skalę. Pozytywne efekty przynoszą pinatex, washpapa czy włókna konopi, jednak zastosowanie ich na skalę podobną do materiałów tradycyjnych wydaje się w chwili obecnej raczej niemożliwe.

3. **Perspektywa klienta** – odpowiedzialność spoczywa na producentach również w odniesieniu do samych klientów, którym należy się uczciwa komunikacja o produktach, w tym sposobów maksymalnego wykorzystania wartości użytkowych danej odzieży dzięki jej odpowiedniej konserwacji. W tym obszarze istnieje również duży potencjał tworzenia nowych trendów konsumenckich, np. moda modułowa, moda uniwersalna czy moda, dająca możliwość kupowania mniejszej ilości odzieży na dłuższy czas⁸.

Zidentyfikowanie wyzwań dla przemysłu odzieżowego doprowadziło do powstania kilku bardzo zbieżnych koncepcji, czasem wręcz traktowanych wymiennie. W formie schematu (rysunek 29.) przedstawiono najważniejsze podejścia związane z perspektywą możliwego rozwoju branży odzieżowej zgodnego z ideą *sustainability*.



Rysunek 29. Określenia dla branży odzieżowej powiązane ze zrównoważonym rozwojem

Źródło: opracowanie własne.

8 Innym wymiarem odpowiedzialności konsumentów jest ich własne podejście do zakupów. W ostatnich latach znaczenia nabierają zakupy przez Internet, co wiąże się z kolejnym wyzwaniem dla branży, czyli zwrotami ubrań. Jednym z powodów jest chęć zrobienia zdjęcia w nowym stroju, a następnie odestanie nienoszonego ubrania do sklepu. Powoduje to dodatkowe koszty środowiskowe, ponoszone z powodu konieczności organizacji dodatkowego transportu a w przypadku, gdy firma decyduje się np. na spalenie takich zwrotów – również koszty marnotrawienia zasobów. Palenie zwrotów odzieżowych jest równocześnie problemem etycznym i wizerunkowym dla biznesu; <https://noizz.pl/lifestyle/ludzie-kupuja-ubrania-pod-instagram-a-nastepnie-je-zwracaja/7kbe7s5> (dostęp: 20.10.2018).

Wydaje się, że najszerszym pojęciem jest moda zrównoważona, która oznacza uwzględnianie aspektów społecznych i środowiskowych w całym cyklu życia produktu, od momentu pozyskania surowca, aż do fazy użytkowej, w której odzież staje się odpadem. Aspekty środowiskowe w tym ujęciu oznaczają zarówno pozytywne, jak i negatywne oddziaływanie przemysłu odzieżowego na procesy i produkty, niezbędne do wytworzenia i dostarczenia na rynek danego produktu. Istotna jest również faza, w której dana rzecz staje się bezużyteczna z perspektywy konsumenta i podlega dalszym procesom lub w ostateczności – kiedy nie da się jej ponownie użyć – trafia na składowisko odpadów. Wymiar społeczny zrównoważonej mody dotyczy uwzględniania punktu widzenia osób bezpośrednio i pośrednio związanych z danym łańcuchem wartości oraz długookresowych rezultatów, jakie działalność biznesowa może przynieść w danej społeczności i szerzej – w społeczeństwie. Stąd tak kluczowe znaczenie ma tutaj wzięcie odpowiedzialności za jakość i warunki pracy osób zaangażowanych w projektowanie i tworzenie produktów modowych⁹. Zrównoważona moda wymaga zintegrowanego podejścia do wszystkich procesów w całym łańcuchu dostaw (z uwzględnieniem tego, które się opiera na ryzyku) oraz planowania strategicznego.

Zrównoważony rozwój należy brać pod uwagę nie tylko podczas projektowania produktu i fazy produkcji, ale także w projektowaniu i zarządzaniu łańcuchem dostaw. [...] W zrównoważonej modzie istotne znaczenie ma zaangażowanie szerokiego grona interesariuszy: dostawców (włókien, maszyn i chemikaliów), producentów (odzież i tekstylia), odbiorców i biur mody, aktorów postkonsumenckich (np. działający na rynku wtórnym), dostawców usług (stowarzyszenia prasowe i przemysłowe) oraz niezależnych ekspertów (naukowców)¹⁰.

Wymiana doświadczeń i różnorodność wnoszonych do sieci kompetencji oraz angażowanie wszystkich stron zapewniają wieloaspektowe podejście, gwarantujące uwzględnienie kwestii kluczowych dla danej organizacji.

W przypadku firm funkcjonujących w modelu szybkiej mody bardziej adekwatnym określeniem wydaje się moda bardziej zrównoważona. Wynika to z faktu, że większość organizacji podejmuje działania tylko w wybranym obszarze (środowisko, wybrane aspekty środowiskowe lub społeczeństwo, w tym np. tylko w obszarze zaangażowania, BHP itp.) i o ograniczonej skali (tylko wybrane procesy, tylko wybrane ogniwa, część kolekcji wyprodukowano z bawełny organicznej, monitorowane są warunki pracy w wybranych zakładach itp.). Nieliczne podmioty mogą się pochwalić kompleksowymi rozwiązaniami, obejmującymi wszystkie aspekty działalności.

9 Rzadko poruszonym problemem jest etyka działań, związanych z organizacją pokazów mody. To jeden z wymiarów biznesowych tej branży i – podobnie jak pozostałe – powinien być wolny od nadużyć w sferze społecznej i środowiskowej. Warto o tym pamiętać, wybierając organizatorów pokazów oraz konstruując umowy dla modelek i modeli.

10 F. Caniato *et al.*, *Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research*, „International Journal of Production Economics” 2012, Vol. 135, s. 659–670.

Również nie wszystkie przedsiębiorstwa, którym bliska jest idea *slow fashion* można zaliczyć do firm zrównoważonych. Z tego względu włączanie zrównoważonej mody jako elementu *slow fashion*, co zostało zaproponowane przez Henninger i innych, nie jest do końca zasadne i uprawnione¹¹. Jak wcześniej stwierdzono, nie powinno się utożsamiać mody *slow* ze zrównoważoną, co wynika m.in. z sytuacji, w których producenci korzystają z tych samych fabryk, co firmy działające w ramach modelu *fast fashion*, zaopatrując się w materiały, ale nie mają wiedzy o łańcuchu dostaw, a czasem podają informacje niezgodne z prawdą (jak np. ta, że bawełna pochodzi z Polski). Nie jest to oczywiście charakterystyczne dla wszystkich firm i warto podkreślić, że na rynku jest wiele małych podmiotów, pielęgnujących ideę *slow fashion*. To firmy działające w modelu nawiązującym do *sustainability*.

Moda zielona/przyjazna środowisku uwzględnia przede wszystkim kryteria środowiskowe, które powinien spełniać wyrób oferowany na rynku. Moda etyczna „produkowana jest zgodnie z zasadami sprawiedliwego handlu, w warunkach wolnych od pracy przymusowej, bez uszczerbku dla zdrowia, z wysiłkami podejmowanymi w celu zmniejszenia skali szkodliwości procesu dla środowiska”¹². W tym ujęciu pojawia się aspekt moralnego osądu decyzji biznesowych. Tematem ważnym dla podejścia etycznego – obok sprawiedliwego handlu i tworzenia przyjaznych warunków pracy – jest również dobrostan zwierząt. W modzie społecznie odpowiedzialnej również podkreśla się znaczenie aspektów pozaekonomicznych. Odpowiedzialność to zbiór elementów, które prowadzą do tego, że oferowany produkt powstał w warunkach:

- przestrzegania praw człowieka i praw pracowniczych w całym łańcuchu dostaw;
- bezpiecznych i higienicznych warunkach pracy;
- przejrzystości procesów (np. znajomość miejsca pochodzenia surowców);
- procesów i produktów bezpiecznych dla zdrowia, życia i środowiska (surowce certyfikowane, brak substancji szkodliwych, surowce z recyklingu itp.);
- lokalnych systemów produkcji i dystrybucji¹³.

Między modą zrównoważoną i społecznie odpowiedzialną istnieje duża zbieżność, co wynika m.in. z tego, że od kilku lat obie koncepcje, mimo różnych korzeni, traktowane są zamiennie.

Najnowszym podejściem jest moda cyrkularna, czyli „odzież, obuwie i akcesoria, które są zaprojektowane, pozyskiwane, produkowane i dostarczane z zamiarem ich użytkowania oraz odpowiedzialnego i skutecznego obiegu w społeczeństwie,

11 K. C. E. Henninger, P. J. Alevizou, C. J. Oates, *What is sustainable fashion?*, „Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal” 2016, Vol. 20, Issue 4, s. 400–416.

12 C. Joergens, *Ethical fashion: myth or future trend?*, „Journal of Fashion and Marketing and Management” 2006, Vol. 10, No. 3, s. 361.

13 A. Rudnicka, *Sprawiedliwy i odpowiedzialny przemysł odzieżowy*, [w:] A. Rudnicka (red.), *Moda na alternatywę, czyli o odpowiedzialności w branży odzieżowej*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2014, s. 5.

tak długo, jak to możliwe, w ich najbardziej wartościowej formie, a następnie bezpiecznego zwrócenia do biosfery, gdy przestają być używane¹⁴.

Sytuacja, w której obecnie znajduje się branża odzieżowa nie jest bardzo optymistyczna, ale jednocześnie widać w niej duży potencjał zmiany, poprawy kluczowych procesów. Wyniki różnych badań (w tym np. wspomnianego wcześniej *Fashion Transparency Index*) wskazują, że wiele firm – zwłaszcza największe korporacje – nie podejmuje jeszcze wystarczających działań, aby ograniczać swoje negatywne wpływy. Potwierdzają to dane z innych przedsięwzięć badawczych. W badaniu *Know the Chain* brano pod uwagę głównie aspekty społeczne, w tym m.in. obecność polityki związanej z poszanowaniem praw człowieka, znajomością łańcucha dostaw i wdrożonymi standardami, zarządzaniem ryzykiem czy zaangażowaniem interesariuszy¹⁵. W edycji 2018 oceniano 43 firmy, z których 17 otrzymało mniej niż 25 punktów ze 100 możliwych do zdobycia (np. Prada czy Michael Kors)¹⁶. Z jednej strony świadczy to nadal, że z perspektywy biznesu nie osiągnął on jeszcze masy krytycznej, która wymusiłaby podjęcie zdecydowanych kroków, z drugiej – to stale niewystarczająca reakcja ze strony konsumentów, prawodawców czy organizacji pozarządowych i nie dość stanowcze domaganie się zaprzestania praktyk, które godzą np. w prawa człowieka. W rezultacie na rynku funkcjonują i przedsiębiorstwa, które nie podejmują żadnych działań, i takie, których wysiłki są już widoczne i doceniane. W obszarze środowiskowym, w tym w szczególności w odniesieniu do problematyki gospodarki obiegu zamkniętego, wyniki są podobne, jednak widać rosnącą skalę aktywności. Na podstawie analizy raportów rocznych oraz raportów zrównoważonego rozwoju największych przedsiębiorstw odzieżowych (ranking „Forbes”) można wnioskować, że problematyka ochrony środowiska nadal pozostaje dużym wyzwaniem. Tylko sześć z 25 firm zawarło w raportach informacje o działaniach w obszarze gospodarki obiegu zamkniętego – koncepcji, w której upatruje się szansę zahamowania negatywnych wzorców produkcji. 18 organizacji zdecydowało się na publikację sprawozdań dotyczących zrównoważonego rozwoju lub kwestii środowiskowych. Dane pochodzące z dokumentów pokazują kierunek, w którym branża odzieżowa będzie rozwijała przedsięwzięcia na rzecz środowiska. Są to przede wszystkim: redukcja odpadów i bardziej skuteczne gospodarowanie nimi oraz inwestycje w innowacyjne rozwiązania, generujące wartość dla środowiska. Ambicją przedsiębiorstw jest wyeliminowanie odpadów trafiających na wysypiska i cyrkularny model biznesowy, który wesprze proces zrównoważonego rozwoju¹⁷.

14 <https://circularfashion.com/circular-fashion-definition/> (dostęp: 6.09.2018).

15 *Know the Chain*, https://knowthechain.org/wp-content/uploads/KTC_BenchmarkMethodology_AF_Jan2018.pdf (dostęp: 11.12.2018).

16 *Know the Chain*, https://knowthechain.org/benchmarks/comparison_tool/6/ (dostęp: 11.12.2018).

17 A. Tarkowska, „Circular economy” w branży odzieżowej, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018 (niepublikowana praca magisterska).

Tworzenie lub dostosowanie obecnego kształtu biznesu do ram zrównoważonego rozwoju jest procesem wieloetapowym i nierzadko wymagającym nakładu dodatkowych środków. Stanowi jedno z wyzwań dla przedsiębiorstw z branży odzieżowej¹⁸. Nakłady finansowe są potrzebne zwłaszcza w dużych organizacjach, których sieci dostaw są bardzo złożone. By łańcuch dostaw funkcjonował zgodnie z założeniami, potrzebne jest monitorowanie działań i kontrola, związana z oceną stopnia wywiązywania się z podjętych przez dostawców zobowiązań. Im więcej dostawców w miejscach o dużym ryzyku społecznym czy środowiskowym, tym więcej środków kontroli i narzędzi, a tym samym – potrzebnych środków. Argumentem ekonomicznym, który może negatywnie oddziaływać na decyzje biznesowe prowadzące do uwzględniania zrównoważonego rozwoju jest cena produktu końcowego. Tylko największe organizacje, dzięki efektowi skali, mogą pozwolić sobie na utrzymywanie podobnego poziomu cen w przypadku odzieży tworzonej w sposób konwencjonalny i zrównoważony. Oznacza to, że wyroby mniejszych organizacji są zwykle droższe, dlatego ważne jest dla tych podmiotów prowadzenie działań komunikacyjnych i edukacyjnych o tym, czym jest zrównoważona moda. Konsumentów wydają się gotowi na zmiany, ale muszą zrozumieć, co kryje się za daną ceną i dlaczego taki wybór jest lepszy od innych. W dobie łatwego dostępu do ogromnej liczby marek odzieżowych odpowiedni komunikat ma szczególne znaczenie.

Edukacja konsumentów, ale i dostawców oraz projektantów, na temat zrównoważonej mody stanowi duże wyzwanie. Konsumentów mają zwykle ograniczoną wiedzę o tym, czym jest zrównoważony produkt i jakie jego cechy tworzą wartość. Wiele do życzenia pozostawia również znajomość oznaczeń i certyfikatów na produktach oraz przestrzeganie wymagań dotyczących konserwacji odzieży. Wyzwanie związane z szerzeniem wiedzy leży zarówno po stronie pojedynczych producentów, jak i całej branży. Dostawcy z kolei nie zawsze rozumieją zakres wymagań, które mają wobec nich odbiorcy. Powoduje to konieczność wdrażania programów rozwoju dla dostawców, dzielenia się wiedzą i wymiany dobrych praktyk. Tylko w ten sposób będzie można uzyskać równomierny rozkład wiedzy pomiędzy wszystkimi partnerami i wzajemne zrozumienie celów społecznych i środowiskowych. Problem braku wiedzy dotyczy również projektantów, którzy w największym stopniu są odpowiedzialni za ostateczny kształt wyrobu. Edukacja w tym zakresie powinna być kompleksowa i obejmować nie tylko procesy związane z projektowaniem, lecz także stereotypy pojawiające się przy okazji dyskusji o modzie zrównoważonej (np. mała funkcjonalność stroju, niemodny krój, kolorystyka itp.). Dostępność surowców oraz gotowych wyrobów to kolejny obszar problemowy. Branża odzieżowa dopiero odkrywa potencjał tkwiący w oferowaniu bardziej zrównoważonych produktów. Powoduje to, że nie wszyscy dostawcy gotowi są spełniać oczekiwania, związane

18 K. Ka-Leung Moon *et al.*, *Popularization of sustainable fashion: barriers and solutions*, „The Journal of The Textile Institute” 2015, Vol. 106, No. 9, s. 939–952.

z dostawą surowców o określonej jakości i cechach, a działania dostosowawcze wymagają dodatkowego czasu. Mniejsze organizacje mogą nie mieć takiego problemu. Na świecie jest coraz więcej miejsc, gdzie uprawia się bawełnę organiczną czy pracuje nad innowacyjnymi tkaniami, które są bardziej przyjazne środowisku. Ich dostępność jest jednak ograniczona, co w przypadku dużych korporacji może być dodatkowym wyzwaniem dla łańcucha dostaw. Dostępność towarów po stronie konsumentów jest limitowana ze względu na wielkość produkcji, kanały dystrybucji, a nierzadko i cenę. W dużych sieciach odzieżowych specjalne oznaczenie mają zwykle kolekcje, które powstały z bawełny organicznej, trudno jednak o informację na temat warunków pracy. Na rynku ciągle brakuje etykiet społecznych oraz narzędzi technologicznych, przyjaznych użytkownikowi, dzięki którym mógłby zweryfikować podawane przez przedsiębiorstwo informacje. Wprowadzane oznaczenia środowiskowe nierzadko są własnym logotypem marki i nie odnoszą się do niezależnej certyfikacji, co zwiększa chaos informacyjny. Oznaczone kolekcje stanowią zwykle tylko niewielki procent całej oferty. Część marek w ogóle nie ma takiej odzieży. Konsument, który kupuje odzież głównie w sieciach handlowych, może mieć problem z dotarciem do takich produktów, nie będzie dysponował wystarczającą wiedzą na temat czynników pozaekonomicznych.

Trochę lepsza sytuacja ma miejsce w handlu elektronicznym. Konsumenti, w poszukiwaniu odpowiedniej dla siebie odzieży, mogą skorzystać z profilowanych platform zakupowych, gdzie podkreśla się atrybuty zrównoważonego rozwoju oferowanych wyrobów. W dobie mediów społecznościowych coraz więcej firm decyduje się na dotarcie do odbiorców za pośrednictwem platform społecznościowych (np. Facebook czy Instagram). Jest to dobra forma zapoznania potencjalnego klienta z marką, dzięki której konsumenci mogą się dowiedzieć o istnieniu mniejszych firm i autorskich projektów. E-commerce ułatwia budowanie świadomości konsumenckiej, pozwala opowiedzieć historię pochodzenia oferowanych ubrań, dzięki czemu relatywnie łatwiej jest przekonać do zakupu wyrobów, powstających w warunkach przyjaznych środowisku i ludziom. Jest to najszerszy kanał, za którego pośrednictwem konsumenci mogą znaleźć firmy, którym bliska jest filozofia zrównoważonego podejścia do zarządzania. Ważną rolę w upowszechnianiu zrównoważonej mody odgrywają targi i spotkania branżowe jako miejsce dostępności wybranych produktów, a także sposób promowania określonych wartości i rozwój wiedzy docierającej do kolejnych przedsiębiorstw. Pomocne w tym względzie są również blogi modowe i działalność rzecznicza znanych osób, które propagują określone wzorce zachowania, adaptowane w społeczeństwie. Istotna jest tutaj autentyczność przekazu – bez niej konsumenci nie zaufają firmie, a opinia publiczna będzie się doszukiwać znamion „zielonego kłamstwa” (*greenwashing*). Można nim nazwać wszystkie działania marketingowe i komunikacyjne przedsiębiorstw, które – powołując się na wartości prośrodowiskowe – w praktyce niewiele robią w tym zakresie lub są to działania nie mające wiele wspólnego z wdrażaniem strategii zrównoważonego rozwoju. Praktyka taka służy poprawie wizerunku i odwołuje się do cech produktów, które dla klientów są ważne. Do przykładowych działań

tego rodzaju można zaliczyć komunikację na temat troski o środowisko (przy jednoczesnym spalaniu wielu ton niesprzedanej odzieży i marnowaniu zasobów), etykietę „polska bawełna” (zwykle chodzi o produkt uszyty w Polsce, a nie źródło pochodzenia surowca) i „bawełna ekologiczna” (informacja nieoparta żadnymi dowodami), komunikaty o kolekcjach z bawełny certyfikowanej i ekologicznej (gdą procent tego rodzaju kolekcji w całości sprzedaży jest nikły), odwołania do ekologii poprzez zielone barwy etykiet, witryn sklepowych czy logotypów, publikowanie komunikatów niemożliwych do zweryfikowania przez konsumentów ze względu na brak przejrzystych procesów.

4.2. Rola organizacji pozarządowych w promocji zrównoważonego rozwoju w branży odzieżowej

Ważny udział w promocji zrównoważonego rozwoju w branży odzieżowej mają także organizacje pozarządowe. Ich aktywność jest związana z nagłaśnianiem nieetycznych praktyk, zwracaniem uwagi opinii publicznej na problemy oraz z promocją odpowiedzialnych postaw konsumenckich. Organizacje pozarządowe stanowią ważne ogniwo, łączące społeczeństwo i biznes, są głosem społeczeństwa. Prowadzą działania uświadamiające i edukacyjne, a tym samym pomagają zrozumieć złożoność procesów. Doradzają biznesowi, zwracają uwagę na nieprawidłowości, stwarzają możliwość poprawy sytuacji. Zakres podejmowanych przez nie aktywności jest uzależniony od celu, który ma zostać osiągnięty. Różne też będą uwarunkowania działań – od konieczności zareagowania na sytuację nieetyczną czy nielegalną, po chęć nawiązania trwałej współpracy na rzecz osiągnięcia efektu synergii. W tabeli 25. zaprezentowano przykładowe ich formy.

Tabela 25. Działania organizacji pozarządowych podejmowane na rzecz zrównoważonego rozwoju branży odzieżowej

Rodzaj podejmowanej aktywności	Cel	Oczekiwany rezultat
Spotkania, seminaria, konferencje, wykłady	dzielenie się wiedzą, prowadzenie działań uświadamiających, przybliżanie problematyki zainteresowanym grupom interesariuszy	większa świadomość przekładająca się na konkretne decyzje w biznesie oraz bardziej odpowiedzialne podejście do konsumpcji
Działalność publicacyjna	dzielenie się wiedzą, prowadzenie działań uświadamiających, przybliżanie problematyki zainteresowanym grupom interesariuszy	większa świadomość przekładająca się na konkretne decyzje w biznesie oraz bardziej odpowiedzialne podejście do konsumpcji

Rodzaj podejmowanej aktywności	Cel	Oczekiwany rezultat
Działalność badawcza	gromadzenie wiedzy o bieżącej sytuacji, identyfikowanie problemów	projektowanie rozwiązań w oparciu o rzeczywiste potrzeby i zidentyfikowane obszary do poprawy
Petycje	zwracanie opinii publicznej uwagi na konkretne problemy jak np. niskie płace w branży odzieżowej, substancje niebezpieczne w odzieży angażowanie społeczeństwa w sprawy ważne dla wszystkich uczestników rynku	inicjowanie zmian przez biznes, jako odpowiedź na ruch ze strony konsumentów/społeczeństwa
Szkolenia i warsztaty dla przedstawicieli biznesu/działalność doradcza	wymiana wiedzy, korzystanie z wzajemnych doświadczeń, proponowanie rozwiązań, które przynoszą wartość dla biznesu i społeczeństwa	społecznie odpowiedzialne wzorce produkcyjne
Szkolenia i warsztaty dla obywateli	dzielenie się wiedzą, prowadzenie działań uświadamiających, przybliżanie problematyki, wskazywanie nowych rozwiązań	bardziej świadome wzorce konsumpcyjne
Kampanie społeczne	docieranie z przekazem do różnych grup interesariuszy z wykorzystaniem zdywersyfikowanych kanałów komunikacji i mediów społecznościowych	wpływ na zmianę postaw społecznych
Działalność watchdogowa	zbieranie danych na temat praktyk, które są nieakceptowalne, monitorowanie bieżącej działalności biznesu, informowanie o przypadkach nieetycznych i nielegalnych	niższe ryzyko nadużyć ze strony biznesu, poprawa warunków funkcjonowania biznesu
Pikiety i bojkoty	forma aktywności obywatelskiej pokazująca jawny sprzeciw wobec działań niepożądanych ze strony biznesu	inicjowanie pozytywnych zmian i eliminowanie działań budzących sprzeciw społeczny
Działalność projektowa	podejmowanie wspólnych przedsięwzięć dających efekt synergii	osiąganie konkretnych celów społecznych i środowiskowych
Audyty i systemy certyfikacji	stworzenie niezależnego systemu ewaluacji i certyfikacji zapewniającego spełnienie określonych kryteriów społecznych lub środowiskowych	zewnętrzny system audytu potwierdzający spełnienie określonych warunków

Źródło: opracowanie własne.

Przykładowo, dzięki działaniom Greenpeace świat dowiedział się o problemie zanieczyszczenia chemicznego, spowodowanego przez przemysł odzieżowy, co spowodowało podjęcie konkretnych działań naprawczych¹⁹. Coraz większą rozpoznawalność ma np. światowa inicjatywa Fashion Revolution, która została zainicjowana po tragicznym wypadku w kompleksie Rana Plaza w 2013 roku. Jest to oddolny ruch społeczny, zainicjowany w Anglii, mający na celu promocję mody odpowiedzialnej i zrównoważonej. Skupia projektantów, producentów, sprzedawców, organizacje społeczne oraz osoby indywidualne zainteresowane promowaniem działań sprzyjających sprawiedliwości społecznej i ochronie środowiska. Jednym z bardziej spektakularnych działań organizacji jest Fashion Revolution Week, w czasie którego zachęca się konsumentów do zadawania pytania *Who made my clothes?* (Kto uszył moje ubrania?). U podstaw działania leży uświadamianie konsumentów o społecznym wymiarze produkcji odzieży. Ma to również na celu zwrócenie uwagi biznesu na łańcuch dostaw i warunki pracy w nim panujące. Z drugiej strony zachęca się firmy do pokazywania osób, które produkują ubrania. Taka aktywność ma za zbliżyć konsumenta do producenta i zwrócić uwagę na wartość pracy, jaką wykonują osoby, które nierzadko pracują w niebezpiecznych warunkach, z narażeniem swojego życia i zdrowia. Inicjatywa ma edukować konsumentów, ale także przedsiębiorstwa oraz zachęcać do podejmowania działań, sprzyjających budowaniu przejrzystych relacji w ramach łańcucha dostaw. Tabela 26. zawiera światowy manifest rewolucji w modzie ogłoszony w czasie tygodnia Fashion Revolution w roku 2018.

Tabela 26. Przykład działań upowszechniających konieczność zmiany wzorców w branży odzieżowej

Manifest Rewolucja w modzie
<p>Jesteśmy Fashion Revolution. Jesteśmy projektantami, producentami, twórcami, pracownikami i konsumentami. Jesteśmy akademikami, pisarzami, liderami biznesu, markami, detalistami, związkami zawodowymi i decydentami. Jesteśmy przemysłem i społeczeństwem. Jesteśmy obywatelami świata. Jesteśmy ruchem i społecznością. Jesteśmy Tobą.</p> <p>Kochamy modę. Ale nie chcemy, aby nasze ubrania przyczyniały się do wykorzystywania ludzi lub niszczenia naszej planety. Żądamy radykalnej, rewolucyjnej zmiany.</p> <p>Oto nasze marzenie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Moda zapewnia godną pracę, od pomysłu, poprzez wykonanie czy pokazy. Nie zniewala, nie zagraża, nie wykorzystuje, nie powoduje przepracowania, nie nęka, nie dyskryminuje nikogo. Moda wyzwala pracownika i użytkownika i upoważnia wszystkich do obrony swoich praw. 2. Moda zapewnia uczciwą i równą płacę. Zapewnia środki utrzymania wszystkim pracującym w branży, od gospodarstwa do sklepu. Moda wyciąga ludzi z ubóstwa, tworzy rozwijające się społeczeństwa i spełnia aspiracje. 3. Moda daje ludziom głos, umożliwiając wypowiedanie się bez strachu, współdziałanie bez represji i negocjowanie lepszych warunków pracy i dla społeczności.

19 *Destination Zero: seven years of Detoxing the clothing industry*, https://storage.googleapis.com/planet4-international-stateless/2018/07/Toxic_v14.pdf (dostęp: 14.12.2018).

4. Moda szanuje kulturę i dziedzictwo. Wspiera, celebrytuje i nagradza umiejętności i sztukę. Uznaje kreatywność za swój najmocniejszy atut. Moda nigdy nie przywłaszcza. Moda szanuje rzemieślnika.
5. Moda oznacza solidarność, integrację i demokrację, bez względu na rasę, klasę, płeć, wiek, kształt, tożsamość i zdolności. Wspiera różnorodność, która jest kluczowa dla osiągnięcia sukcesu.
6. Moda chroni środowisko naturalne. Nie wyczerpuje cennych zasobów, nie niszczy gleby, nie zanieczyszcza powietrza i wody ani nie szkodzi zdrowiu. Moda chroni dobrobyt wszystkich żywych istot i nasze zróżnicowane ekosystemy.
7. Moda nigdy nie niszczy i niepotrzebnie nie wyrzuca, ale świadomie przeprojektowuje i odzyskuje w ramach gospodarki obiegu zamkniętego. Moda jest naprawiana, ponownie używana, poddawana recyklingowi i upcyklingowi. Nasze szafy nie są przepelnione ubraniami, które chcemy mieć, ale ich nie cenimy, a wysypiska nie są przepelnione ubraniami, które zostały kupione, ale nikt ich nie używa.
8. Moda jest przejrzysta i odpowiedzialna. Moda jest przejrzysta i nie kryje się za złożonością ani nie polega na tajemnicach handlowych w celu uzyskania wartości. Każdy może dowiedzieć się jak, gdzie, przez kogo i w jakich warunkach wykonywana jest jego odzież.
9. Moda mierzy sukces nie tylko sprzedażą i zyskiem. Moda przykłada jednakową wagę do wzrostu finansowego, dobrobytu ludzi i równowagi środowiskowej.
10. Moda jest po to, by wyrażać, zachwycać, zastanawiać się, protestować, pocieszać, współczuć i dzielić się. Moda nigdy się nie podporządkowuje, nie oczernia, nie degraduje, nie marginalizuje ani nie idzie na kompromisy. Moda ceni życie.

Źródło: *Fashion Revolution*, <https://www.fashionrevolution.org/manifesto/> (dostęp: 20.09.2019). Manifest opublikowano w kwietniu 2018 roku, powyższa treść to tłumaczenie tekstu oryginalnego, zaproponowane przez polski zespół Fashion Revolution.

Clean Clothes Campaign (CCC) już od 1989 roku zajmuje się poszanowaniem praw pracowniczych w branży odzieżowej, działa za pośrednictwem sieci organizacji krajowych. Skupia związki zawodowe i organizacje pozarządowe, działające na rzecz praw człowieka, praw kobiet, prowadzące rzecznictwo konsumenckie oraz przeciwdziałające ubóstwu. Jej celem jest strukturalna poprawa warunków pracy i wspieranie praw pracowników produkcyjnych w globalnym przemyśle odzieżowym, nie wyłączając odzieży sportowej. CCC stosuje: rzecznictwo, lobbing na rzecz odpowiedzialności wobec praw pracowniczych, przeciwdziałanie naruszeniom, szeroko rozumianą edukację, promocję zamówień publicznych oraz komercyjnych, uwzględniających prawa człowieka²⁰. Fair Wear Foundation to kolejna organizacja pozarządowa, która dzięki współpracy z różnymi grupami interesariuszy (w tym przede wszystkim z markami, fabrykami, związkami zawodowymi i innymi organizacjami pozarządowymi) dąży do zmian w przemyśle odzieżowym, a w szczególności – poprawy warunków pracy i eliminowania pracy dzieci. Organizacja monitoruje postępy firm we wdrażaniu rozwiązań, sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi, zwłaszcza standardów pracy. Jej działania mają także charakter edukacyjny²¹.

²⁰ *Clean Clothes Campaign*, <https://cleanclothes.org/about/principles> (dostęp: 15.12.2018).

²¹ *Fair Wear Foundation*, <https://www.fairwear.org/> (dostęp: 6.03.2019).

W Polsce dużą aktywnością w tym obszarze odznacza się m.in. fundacja Kupuj Odpowiedzialnie, która realizuje różnorodne projekty, mające na celu „podniesienie świadomości oraz zdolności polskiego społeczeństwa do podejmowania odpowiedzialnych środowiskowo i społecznie wyborów konsumenckich, a także zwiększenie wpływu polskich konsumentów na politykę polskich firm i globalnych korporacji w celu poprawy ich standardów działania w zakresie ochrony środowiska i przestrzegania praw człowieka”²².

Obok inicjatyw i projektów poszczególnych organizacji równie ważne są propozycje partnerstw międzysektorowych, skupionych wokół wspólnej idei (np. w przypadku Partnership for Sustainable Textiles). Dzięki współpracy międzysektorowej i naciskom organizacji pozarządowych udało się zainicjować porozumienie Accord (The Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh), mające poprawić bezpieczeństwo w fabrykach odzieżowych w Bangladeszu. Zostało ono zainicjowane po wypadku, do którego doszło w kwietniu 2013 roku w kompleksie fabrycznym Rana Plaza w Bangladeszu. Do tragedii doszło w wyniku zaniedbań, związanych z kontrolą stanu budynku, który się zawalił od nadmiernego obciążenia i braku prac remontowych. Accord to niezależna, prawnie wiążąca umowa między firmami (odbiorcami oraz dostawcami) i związkami zawodowymi, mająca na celu zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w przemyśle odzieżowym. Jest to inicjatywa dobrowolna, do której przystępują globalne marki, zlecające produkcję ubrań w Bangladeszu. Celem umowy jest bieżące monitorowanie miejsc pracy oraz prowadzenie działań naprawczych²³. Istotna jest również edukacja samych pracowników oraz wzrost ich świadomości na temat zagrożeń związanych z miejscem pracy. Niedopełnienie przez dostawców obowiązku przestrzegania zapisów umowy może skutkować ostrzeżeniem, a ostatecznie zakończeniem współpracy.

4.3. Zmiany zachowań konsumentów a zrównoważony rozwój branży odzieżowej

Biorąc pod uwagę fakt, że wzrost konkurencyjności można osiągać zarówno dzięki dostosowywaniu się do zmian, jak i poprzez ich kreowanie, firmy odzieżowe stoją przed ogromnym wyzwaniem. Z jednej strony, obserwując najnowsze trendy w konsumpcji, muszą je uwzględniać w swoich działaniach, z drugiej - powinny wykorzystywać dostępne narzędzia i możliwości, aby zmieniać

22 Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie, https://www.ekonsument.pl/s56_co_robimy.html (dostęp: 15.12.2018).

23 Najnowsze dane pokazujące postęp w realizacji zadań związanych z poprawą warunków pracy zob.: <http://bangladeshaccord.org/> (dostęp: 15.10.2019).

postawy i priorytety swoich nabywców, zgodnie z wyzwaniami zrównoważonego rozwoju.

Obserwowane od dawna trendy związane z ekologizacją konsumpcji w coraz większym stopniu dotyczą przemysłu odzieżowego. Konsumenty, oceniając produkty tekstylno-odzieżowe, coraz częściej biorą bowiem pod uwagę ich walory ekologiczne, a także kwestie społeczne i etyczne²⁴. Rosnące zainteresowanie tematem gospodarki o obiegu zamkniętym wskazuje również, że niebawem coraz istotniejsze dla nabywców odzieży staną się kwestie związane z trwałością produktu, możliwością jego ponownego użytkowania czy łatwością recyklingu²⁵.

Badania prowadzone na reprezentatywnej grupie nabywców odzieży w Polsce w 2010 roku pokazały, że trend zmierzający w kierunku ekologicznej i etycznej konsumpcji w Polsce jest zdecydowanie mniej wyraźny niż w krajach zachodnioeuropejskich.

Prowadzone wówczas badania dotyczyły postaw wobec społecznie odpowiedzialnej konsumpcji w Polsce (będącej przedstawicielem tzw. *new consumer countries*) oraz Wielkiej Brytanii (zaliczanej do grupy tzw. *long-rich countries*) wskazały, że²⁶:

- największe różnice między Polską a Wielką Brytanią obserwowano w grupie zachowań wymagających najwyższego stopnia aktywności i świadomego zaangażowania (np. aktywny udział w kampaniach związanych z promocją idei odpowiedzialnej konsumpcji, świadomy wybór produktów zrównoważonych, ich rekomendowanie znajomym i rodzinie);
- istniała też grupa zachowań, będących przejawem tylko niektórych aspektów świadomego podejścia do decyzji o zakupie, wymagających nieco mniejszego zaangażowania (np. poszukiwanie informacji o działalności firmy, której

24 *The State of Fashion 2018*, Business of Fashion, McKinsey and Company, https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2018_v2.pdf (dostęp: 17.06.2019); *The State of Fashion 2019*, Business of Fashion, McKinsey and Company, https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2019.pdf (dostęp: 17.06.2019).

25 *Service-based business models and circular strategies for textiles*, Circle Economy, <https://www.slideshare.net/SitraEkologia/servicebased-business-models-circular-strategies-for-textiles> (dostęp: 23.09.2018); *2020 Circular Fashion System Commitment – Status Report 2018*, Global Fashion Agenda 2018, <https://www.globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2018/07/2020-Commitment-year-one-status-report.pdf> (dostęp: 15.10.2019); *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*, Ellen MacArthur Foundation, 2017, https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report.pdf (dostęp: 18.07.2018); *Pulse of the Fashion Industry 2017*, Global Fashion Agenda and The Boston Consulting Group, https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf (dostęp: 21.03.2019); *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*, Ellen MacArthur Foundation, 2017, https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report.pdf (dostęp: 18.07.2018).

26 M. Koszewska, *The Ecological and ethical consumption development prospects in Poland compared with the Western European Countries*, „Comparative Economic Research” 2011, Vol. 14, s. 101–123.

produkty kupuję, unikanie produktów firmy ze względu na jej nieetyczne postępowanie). Tutaj Polska znajdowała się na poziomie, na jakim Wielka Brytania była ok. 10 lat wcześniej;

- najmniejsze różnice między konsumentami polskimi a zachodnioeuropejskimi były zauważalne w grupie zachowań, które moglibyśmy nazwać działaniami u podstaw (np. segregacja śmieci, wspieranie krajowych producentów poprzez robienie zakupów w lokalnym sklepie) – tutaj polscy konsumenci wypadali podobnie lub nieco lepiej niż konsumenci brytyjscy.

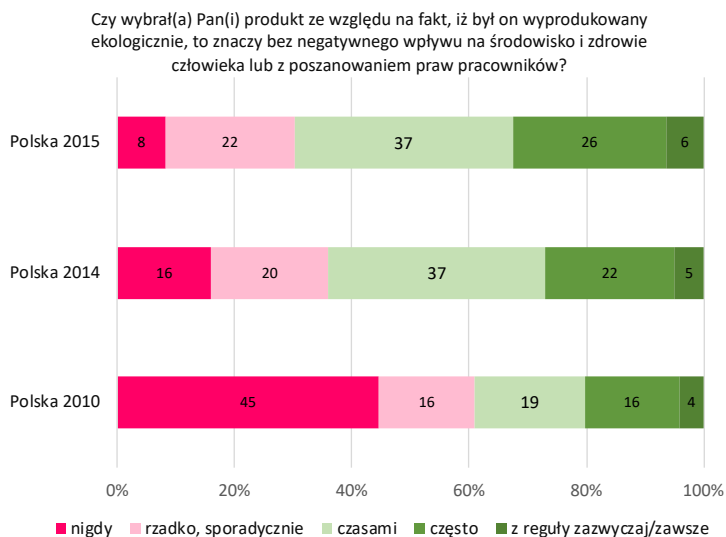
Jednocześnie obserwowane procesy globalizacji i postępującej homogenizacji społecznej i kulturowej, utrzymanie dotychczasowego tempa wzrostu polskiej gospodarki, stopniowy wzrost świadomości ekologicznej i coraz aktywniejsze działanie ruchów konsumenckich wskazywały, że różnice te będą się z czasem zacierać. Wyniki trzech badań²⁷, prowadzonych w latach 2010²⁸, 2014²⁹ oraz 2015³⁰ potwierdzają słuszność wspomnianego założenia. Świadczą o istotnych pozytywnych zmianach zachowań polskich konsumentów, dotyczących takich aspektów, jak zakup lub rezygnacja z produktu pod wpływem informacji o sposobie działania przedsiębiorstwa oraz poszukiwanie informacji na ten temat. Liczba konsumentów polskich deklarujących, że nigdy nie zdarzyło im się zrezygnować z zakupu produktu przedsiębiorstwa, którego działania były nieetyczne, szkodziły środowisku lub/i pracownikom zmalała z 51% w roku 2010 do jedynie 13% w roku 2015 (rysunek 30.).

27 Mimo że badania prowadzone były na trzech różnych próbach, to każda z nich była reprezentatywna dla dorosłych mieszkańców Polski. Do wskazania zmian zachowań konsumentów w czasie wybrano identyczne lub bardzo podobne pytania, uwzględnione we wszystkich trzech badaniach.

28 Badanie typu Omnibus przeprowadzono w dniach 30 listopada – 8 grudnia 2010 roku na liczącej 981 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski. W celu zachowania rzetelności i reprezentatywności badania dobór próby oraz realizację wywiadów zlecono Fundacji Centrum Badania Opinii Społecznej (CEBOS). Próba została wylosowana z systemu PESEL. Wywiady zrealizowano metodą *face-to-face*, z zastosowaniem CAPI; zob.: M. Koszewska, *Wpływ wrażliwości ekologicznej i społecznej na zachowania nabywcze na rynku tekstylno-odzieżowym*, „Handel Wewnętrzny” 2012, t. 3: *Zachowania konsumenta – sposoby kształtowania i działalność instytucji chroniących jego prawa*, s. 98–108.

29 Badanie przeprowadzone w 2014 roku na reprezentatywnej próbie dorosłych Polaków przez agencję badawczą Havas PR; zob: *The conscientious behavior of consumers, because it matters. Report in Poland*, http://havaspr.com/beCause/HavasPR_BeCause-report_Poland.pdf (dostęp: 22.08.2018).

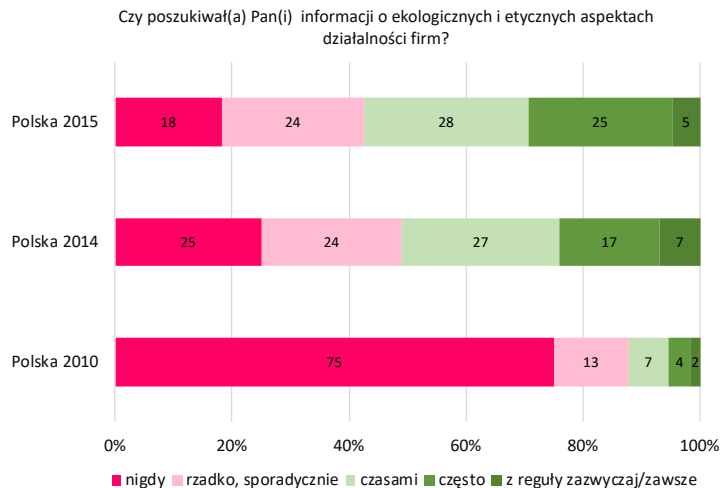
30 Wyniki badania przeprowadzonego w marcu 2015 roku metodą CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) na reprezentatywnej grupie 2000 konsumentów z krajów Grupy Wyszehradzkiej (500 wywiadów przeprowadzonych w każdym z krajów), zob.: www.k48.p.lodz.pl/eco-market.



Rysunek 30. Rezygnacja z zakupu ze względu na sposób działania przedsiębiorstw w latach 2010–2015

Źródło: opracowanie własne.

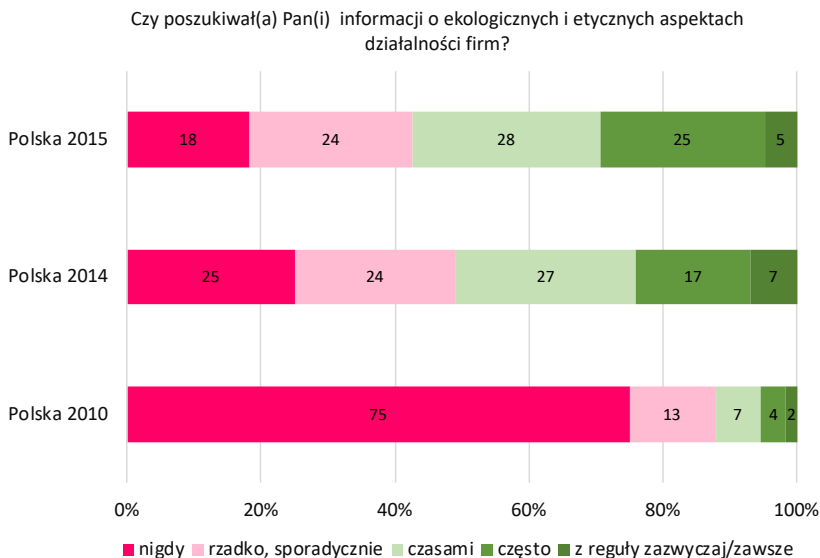
Podobna pozytywna zmiana dotyczy deklaracji wyboru/kupna danego produktu ze względu na sposób jego produkcji, bez negatywnego wpływu na środowisko naturalne oraz ludzi - w tym przypadku liczba osób, które nigdy nie dokonały wyboru z tego typu względów zmalała z 45% w roku 2010 do jedynie 8% w roku 2015 (rysunek 31).



Rysunek 31. Wybór/zakup produktów wytworzonych w sposób społecznie odpowiedzialny w latach 2010–2015

Źródło: opracowanie własne.

Konsumenci polscy wykazują także coraz większą aktywność w obszarze poszukiwania informacji na temat sposobu działalności przedsiębiorstwa (rysunek 32.).



Rysunek 32. Poszukiwanie informacji o ekologicznych i etycznych aspektach działalności przedsiębiorstw w latach 2010–2015

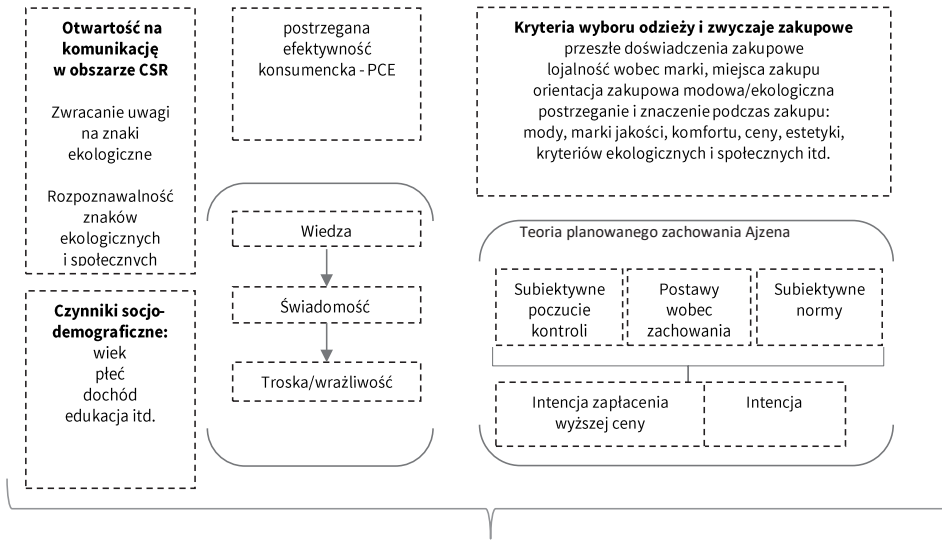
Źródło: opracowanie własne.

Zasygnalizowane trendy stanowią wyraźny sygnał dla przedsiębiorstw z branży odzieżowej wskazujący, że sposób, w jaki prowadzą swoją działalność zaczyna być coraz istotniejszym czynnikiem determinującym wybory nabywcze konsumentów. Z punktu widzenia budowy strategicznego podejścia do zrównoważonego rozwoju, w firmie odzieżowej istotna jest analiza czynników determinujących zachowania konsumentów wobec produktów zrównoważonych – w szczególności zakup tego typu produktów³¹.

Na rysunku 33. przedstawiono czynniki, których wpływ został potwierdzony empirycznie³².

31 Zrównoważony produkt, rozumiany jako produkt tekstylno-odzieżowy o atrybutach ekologicznych i społecznych, czyli taki, który spełnia kryteria ekologiczne i społeczne w stopniu wyższym niż produkt konwencjonalny, zob.: M. Koszewska, *Zrównoważony produkt tekstylno-odzieżowy – determinanty i bariery zakupu*, [w:] M. Paździor, J. Żuchowski, R. Zieliński (red.), *Wybrane problemy jakości wyrobów przemysłowych*, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu, Radom 2018, s. 21.

32 M. Koszewska, *Understanding consumer behavior in the sustainable clothing market: Model development and verification*, [w:] S. S. Muthu, M. A. Gardetti (eds.), *Green fashion*, Vol. 1, Springer, Singapore 2016, s. 43–94.



ZAKUP ZRÓWNOWAŻONEGO PRODUKTU ODZIEŻOWEGO

Rysunek 33. Determinanty zakupu zrównoważonych produktów tekstylno-odzieżowych**Źródło:** opracowanie własne.

Istotnymi czynnikami, warunkującymi akceptowanie przez konsumentów bardziej zrównoważonych produktów odzieżowych jest poziom ich wiedzy i świadomości ekologicznej oraz troska, wyrażająca się indywidualnym stopniem wrażliwości na kwestie społeczne i ekologiczne. Brak zainteresowania produktami ekologicznymi często wynika właśnie z ograniczonej wiedzy na temat zagrożeń środowiskowych i społecznych, związanych z produkcją wyrobów konwencjonalnych. Badania pokazują jednak, że sama wiedza jest często niewystarczająca. Dopiero połączenie wiedzy, wynikającej z niej świadomości oraz indywidualnych predyspozycji danej osoby daje kategorię, w literaturze przedmiotu nazwaną troską, która w odpowiednich warunkach może prowadzić do poszukiwania i zakupu wyrobów ekologicznych³³. Zależność ta została także potwierdzona w badaniach nabywców odzieży w Polsce. Wyniki wspomnianych badań świadczą o tym, że ogólny poziom świadomości i wrażliwości ekologicznej w istotny sposób wpływa na zachowania konsumentów, w szczególności na odbiór, ocenę, różnicowanie i zakup zrównoważonych produktów odzieżowych³⁴.

Kolejnym czynnikiem, istotnie wpływającym na zachowania konsumentów wobec zrównoważonych produktów odzieżowych jest otwartość na komunikację ze strony firm, analizowaną szczególnie często w aspekcie rozpoznawalności znaków ekologicznych

33 M. Koszewska, *Impact of ecological and social sensitivity on the way of consumers' behavior in the and clothing market*, „Handel Wewnętrzny” 2012, t. 3, s. 3; T. Arcury, *Environmental attitude and environmental knowledge*, „Human Organization” 1990, Vol. 49, s. 300–304.

34 M. Koszewska, *Impact of ecological and social sensitivity...*, s. 3.

lub/i społecznych³⁵. Badania prowadzone przez Johna Thøgersena³⁶ dowiodły, że stopień, w jakim konsumenci zwracają uwagę na znaki umieszczone na produktach zależy od ich postawy proekologicznej oraz wiary w efektywność podejmowanych przez nich działań. Thøgersen zwrócił jednocześnie uwagę, że rozpoznawalność znaków sama w sobie nie jest celem, lecz raczej środkiem prowadzącym do zakupu zrównoważonego produktu oznaczonego takim znakiem. Istotny wpływ rozpoznawalności znaków na zakup zrównoważonego produktu odzieżowego został potwierdzony we wspomnianym już badaniu polskich nabywców odzieży. Okazało się, że stopień rozpoznawalności znaków jest jednym z najważniejszych czynników determinujących zakup zrównoważonych produktów odzieżowych³⁷. Oprócz silnego, bezpośredniego wpływu na zakup, zmienna ta istotnie wpływa także na chęć zapłacenia wyższej ceny za tego typu produkty.

Zachowania nabywcy konsumentów na rynku odzieżowym są także w znacznym stopniu determinowane przez ich nawyki i zwyczaje zakupowe oraz kryteria wyboru, którymi się kierują w czasie zakupów. Czynniki te często wynikają z wcześniejszych doświadczeń, lojalności wobec konkretnego sklepu lub marki, stopnia zainteresowania modą, orientacji zakupowej czy podejścia do jakości i estetyki³⁸. Wpływ tej grupy czynników na zakup zrównoważonych produktów odzieżowych potwierdziły m.in. badania Ha-Brookshire i Norum³⁹, które wykazały, że kryteria wyboru (takie jak: marka, wymogi prania, kolor i dopasowanie do figury) istotnie wpływają na skłonność do zapłaty wyższej ceny za zrównoważoną odzież. Istotny wpływ zwyczajów zakupowych i kryteriów wyboru odzieży na zachowanie konsumentów wobec zrównoważonych produktów odzieżowych potwierdziły także badania prowadzone wśród polskich konsumentów (zob. rysunek 34.).

35 Przegląd inicjatyw podejmowanych w ramach CSR pozwala stwierdzić, że – mimo swoich słabości – jednym z najbardziej efektywnych narzędzi informujących konsumentów o ekologicznych i społecznych walorach produktów tekstylno-odzieżowych są systemy certyfikacji i znakowania. Potwierdzają to również badania empiryczne, zgodnie z którymi konsumenci preferują informacje umieszczane bezpośrednio na produktach i etykietach; zob.: M. Koszewska, *Social and eco-labelling of textile and clothing goods as means of communication and product differentiation*, „Fibres and Textiles in Eastern Europe” 2011, Vol. 19, s. 20–26.

36 J. Thøgersen, *Psychological determinants of paying attention to eco-labels in purchase decisions: Model development and multinational validation*, „Journal of Consumer Policy” 2000, Vol. 23, s. 285–313.

37 M. Koszewska, *Understanding consumer behavior...*, s. 43–94.

38 M. Koszewska, *A typology of Polish consumers and their behaviours in the market for sustainable textiles and clothing*, „International Journal of Consumer Studies” 2013, Vol. 37, s. 507–521.

39 J. E. Ha-Brookshire, P. S. Norum, *Willingness to pay for socially responsible products: Case of cotton apparel*, „Journal of Consumer Marketing” 2011, Vol. 28, s. 344–353.

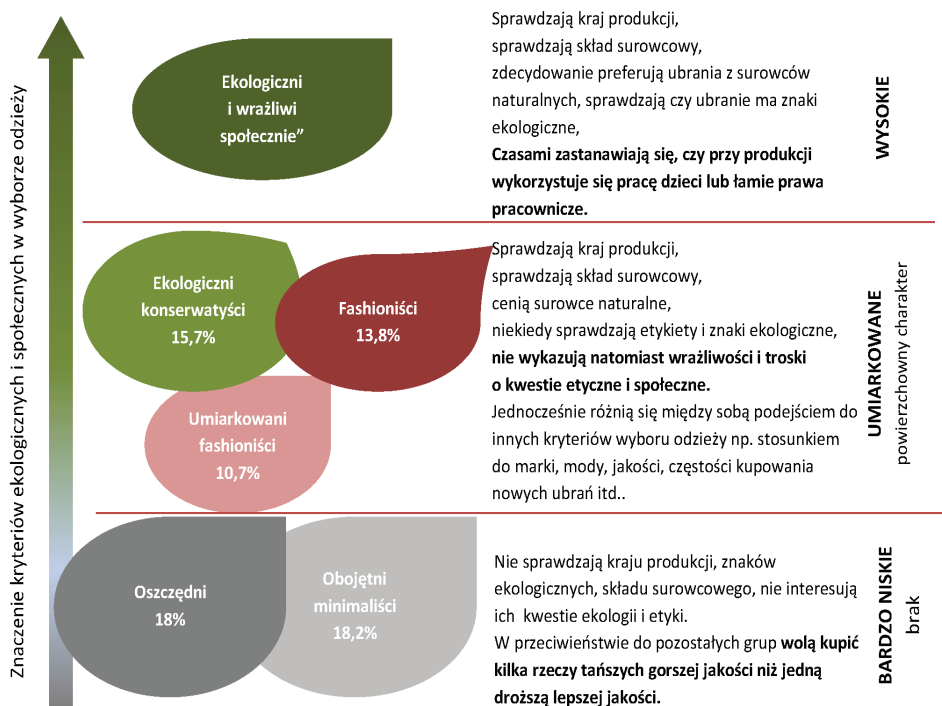


Rysunek 34. Aspekty zachowań konsumentów determinowane przez ich zwyczaje zakupowe

Źródło: M. Koszewska, *A typology of Polish consumers and their behaviours in the market for sustainable textiles and clothing*, „International Journal of Consumer Studies” 2013, Vol. 37, s. 9.

Jednym z argumentów często przytaczanych przez polskich producentów przeciwko wprowadzaniu na rynek bardziej zrównoważonych produktów odzieżowych, jest ten mówiący o braku gotowości polskich nabywców na tego typu ofertę. Zgodnie z tą opinią, dla polskiego nabywcy odzieży czynnikiem decydującym jest wciąż cena, aspekty ekologiczne i społeczne nie będą wystarczająco docenione. Dlatego jednym z celów wspomnianego badania było także sprawdzenie, czy w społeczeństwie polskim istnieje grupa nabywców, dla których ekologia i kwestie społeczne stanowią istotne kryterium wyboru odzieży na rynku, a jeśli tak, to jak jest duża i co ją charakteryzuje. Prowadzona analiza pozwoliła na wyodrębnienie sześciu grup – typów konsumentów, które przedstawiono na rysunku 35. Poszczególne typy konsumentów zostały także dokładnie opisane i scharakteryzowane pod względem zmiennych socjodemograficznych⁴⁰.

⁴⁰ M. Koszewska, *A typology of Polish consumers...*, s. 8.



Rysunek 35. Typy konsumentów w zależności od stopnia wrażliwości środowiskowej

Źródło: M. Koszewska, *A typology of Polish consumers...*, s. 7.

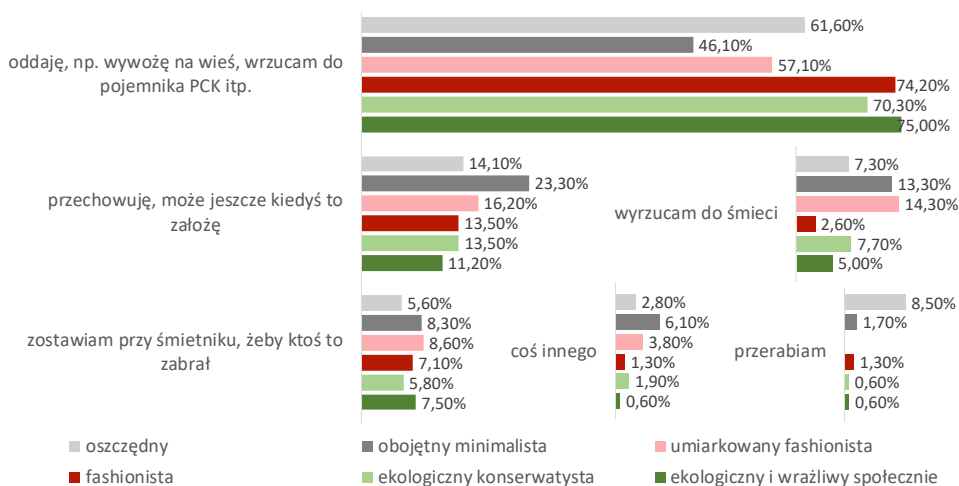
Grupa konsumentów, dla których ekologia i kwestie społeczne stanowią istotne kryterium wyboru odzieży (ekologiczni i wrażliwi społecznie), stanowiła około 16% konsumentów polskich. Kolejne trzy grupy także są w stanie docenić wartość dodaną zrównoważonych tekstyliów i odzieży, dokonać ich zakupu, a nawet zapłacić za nie wyższą cenę, jednak każda z nich będzie skłonna to uczynić w nieco innym stopniu oraz z nieco innych pobudek. Przedsiębiorstwa odzieżowe powinny więc uwzględnić to zróżnicowanie, wdrażając długoterminowe strategie z uwzględnieniem CSR, a także podejmując bieżące decyzje marketingowe. Zupełnie inne komunikaty marketingowe, kanały dystrybucji oraz atrybuty zrównoważonych produktów odzieżowych będą bowiem przekonujące dla konsumentów określonych jako wrażliwi i ekologiczni społecznie, inne dla ekologicznych konserwatystów, a jeszcze inne dla fashionistów i umiarkowanych fashionistów (np. ekologiczni konserwatyści bardziej docenią uniwersalność, pozytywny wpływ na zdrowie i samopoczucie, do fashionistów bardziej przemówią argumenty modowe, nawiązujące do trendu ekomody itd.).

Ostatnie dwie grupy - typy konsumentów (oszczędni i obojętni minimaliści) to grupy, dla których faktycznie decydującym czynnikiem jest cena, a czynniki ekologiczne i społeczne odgrywają marginalne znaczenie. Ich udział w 2010 roku stanowił niemal połowę wszystkich nabywców odzieży. Biorąc pod uwagę

zaprezentowane wcześniej pozytywne zmiany w zachowaniach konsumentów, można założyć, że obecnie (10 lat później) udział grup polskich nabywców odzieży, potencjalnie zainteresowanych ofertą bardziej zrównoważonych produktów będzie znacznie wyższy.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw odzieżowych zaprezentowana typologia konsumentów polskich stanowić może punkt wyjścia do segmentacji rynku, a na jej podstawie formułowania strategii marketingowych, będących częścią strategii zrównoważonego rozwoju.

Zaprezentowany podział konsumentów polskich jest także niezwykle istotny z punktu widzenia wdrażania modelu gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ). Sposób postępowania z nieużywaną/niepotrzebną już odzieżą w istotny sposób zależy od zwyczajów zakupowych konsumentów i kryteriów, którymi się kierują w fazie nabywczej. Grupy, dla których kwestie ekologii i etyki nie mają dużego znaczenia w fazie nabywania odzieży częściej deklarowały zachowania mniej pożądane z punktu widzenia GOZ, takie jak wyrzucanie niepotrzebnej odzieży na śmieci czy przechowywanie w domu, rzadziej zaś – oddawały taką odzież osobom potrzebującym lub organizacjom, zajmującym się efektywnym jej zagospodarowaniem (zob. rysunek 36.).



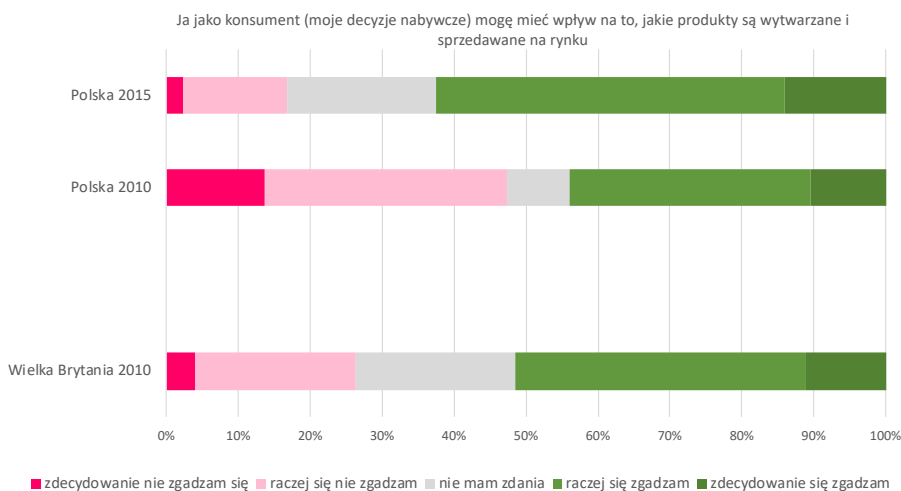
Rysunek 36. Postępowanie konsumentów ze zużytą odzieżą

Źródło: M. Koszewska, *Konsument wobec wyzwań gospodarki o obiegu zamkniętym – rynek tekstylny-odzieżowy*, [w:] W. Patrzalek, J. Wardała (red.), *Konsument w zmieniającym się otoczeniu społecznym. Między dyferencjacją a pragmatyzmem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 501, s. 144.

Do ciekawych wniosków prowadzić może analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące przerabiania niepotrzebnej już odzieży. Zdecydowanie najczęściej wybierała ją grupa konsumentów oszczędnych, co może wskazywać, że chęć przerabiania

odzieży w celu dłuższego jej użytkowania wynika nie tyle z większej wiedzy i świadomości ekologicznej, ile z pobudek ekonomicznych.

Niezwykle istotnym czynnikiem determinującym zachowania konsumentów w przypadku produktów zrównoważonych jest tzw. postrzegana efektywność konsumentów (*perceived consumer effectiveness* – PCE), czyli stopień, w jakim wierzą oni we własne siły, stopień, w jakim są przekonani, że ich indywidualne wybory i decyzje mogą wpłynąć na poprawę sytuacji, zmianę postępowania przedsiębiorstw⁴¹. Wpływ PCE na intencję zakupu odzieży zrównoważonej potwierdzony został empirycznie⁴². Konsumenty, którzy wierzyli w możliwość pozytywnego wpływu na środowisko naturalne poprzez swoje decyzje nabywcze, wykazywali pozytywne nastawienie wobec odzieży zrównoważonej, co – zdaniem autorów – pośrednio zwiększa prawdopodobieństwo zakupu takich produktów.



Rysunek 37. Zmiany w obszarze PCE w Polsce w latach 2010–2015

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku rynku polskiego istotne w tym kontekście są pozytywne zmiany postaw nabywców w obszarze PCE. Jak pokazuje rysunek 37, odsetek polskich nabywców, przekonanych o możliwości wpływu na to, jakie produkty są wytwarzane i sprzedawane na rynku, znacznie wzrosła w okresie 2010–2015. W 2015 roku udział

41 Y. Kim, M. C. Sejung, *Antecedents of green purchase behavior: An examination of collectivism, environmental concern, and PCE*, „Advances in Consumer Research” 2005, Vol. 32, s. 592–599; I. Vermeir, W. Verbeke, *Sustainable food consumption: Exploring the consumer attitude-behavioral intention gap*, „Journal of Agricultural and Environmental Ethics” 2006, Vol. 19, s. 169–194.

42 J. Kang, C. Liu, S.-H. Kim, *Environmentally sustainable textile and apparel consumption: The role of consumer knowledge, perceived consumer effectiveness and perceived personal relevance*, „International Journal of Consumer Studies” 2013, Vol. 37, s. 442–452.

procentowy polskich konsumentów deklarujących takie przekonanie był nawet nieco wyższy niż pięć lat wcześniej w Wielkiej Brytanii. Wyniki te potwierdzają słuszność wspomnianego wcześniej założenia, że różnice między Polską a krajami Europy Zachodniej w obszarze ekologizacji konsumpcji będą się stopniowo zacierać.

Kolejną istotną grupą czynników, których wpływ na zakup odzieży „zrównoważonej” potwierdzono w badaniach empirycznych są czynniki wywodzące się z teorii planowanego zachowania I. Aizena (*theory of planned behaviour* – TPB). Centralne miejsce w modelach z tej grupy zajmują intencje, które są wskaźnikami tego, jak bardzo konsumenci są skłonni dążyć do realizacji danego zachowania⁴³. Istotnym założeniem jest to, że o ile nie zajdą żadne nieprzewidziane okoliczności, konsumenci będą postępować zgodnie ze sformułowanymi wcześniej intencjami. Do kategorii intencji możemy zaliczyć niezwykle istotny, w przypadku zrównoważonych tekstyliów i odzieży czynnik, a mianowicie skłonność do zapłacenia wyższej ceny za tego typu produkty. Badania Chan i Wong⁴⁴ wskazały, że skłonność do zapłacenia wyższej ceny za zrównoważony produkt odzieżowy ma pozytywny wpływ na decyzje nabywcze.

Pozytywny wpływ postawy promodowej, proekologicznej i prospołecznej na skłonność do zapłacenia wyżej ceny za zrównoważone produkty odzieżowe oraz bezpośredni wpływ skłonności do zapłacenia wyżej ceny na zakup typu produktów potwierdziły także badania dotyczące polskich konsumentów⁴⁵.

Kolejnym kluczowym czynnikiem, wpływającym na zachowanie konsumentów na analizowanym rynku są ich postawy. Zgodnie z teorią Ajzena, każda intencja jest formowana przede wszystkim przez postawy, które wywodzą się z przekonania o spodziewanych efektach danego zachowania. Im bardziej pozytywna postawa wobec danego zachowania, tym silniejsza intencja, by je zrealizować. Zależność ta została potwierdzona we wszystkich analizowanych modelach zachowań konsumentów na rynku zrównoważonych produktów tekstylno-odzieżowych⁴⁶. Potwierdziły ją także badania rynku polskiego⁴⁷, w których wyodrębniono trzy rodzaje postaw wobec zakupu odzieży:

43 I. Ajzen, *Theories of cognitive self-regulation the theory of planned behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1991, Vol. 50, s. 179–211.

44 T.-Y. Chan, C. W. Y. Wong, *The consumption side of sustainable fashion supply chain. Understanding fashion consumer eco-fashion consumption decision*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2012, Vol. 16, s. 193–215.

45 M. Koszewska, *Understanding consumer behavior...*, s. 43–94.

46 D. Shaw et al., *Intending to be ethical: An examination of consumer choice in sweatshop avoidance*, „Advances in Consumer Research” 2007, Vol. 34, s. 31–38; J. Halepete, M. Littrell, J. Park, *Personalization of fair trade apparel: Consumer attitudes and intentions*, „Clothing and Textiles Research Journal” 2009, Vol. 27, s. 143–160; K. H. Hyllegard et al., *Socially responsible labeling: The impact of hang tags on consumers' attitudes and patronage intentions toward an apparel brand*, „Clothing and Textiles Research Journal” 2012, Vol. 30, s. 51–66; J. Kang, C. Liu, S.-H. Kim, *Environmentally sustainable textile...*, s. 442–452.

47 M. Koszewska, *Understanding consumer behavior...*, s. 43–94.

- **postawę promodową** (dominujące znaczenie kryteriów wyboru związanych z marką, oryginalnym, unikalnym wzornictwem, trendami w modzie);
- **postawę proekologiczną** (dominujące znaczenie kryteriów wyboru związanych ze składem surowcowym, surowcami pochodzenia naturalnego, krajem pochodzenia, obecnością znaków ekologicznych);
- **postawę prospołeczną** (uwzględnianie w decyzji o zakupie czynników związanych z prawami pracowników, wykorzystywaniem pracy dzieci).

Przeprowadzona analiza potwierdziła, że postawy konsumentów wobec zakupu odzieży mają istotny, pozytywny wpływ na ich skłonność do zapłacenia wyższej ceny za zrównoważone produkty odzieżowe, stopień rozpoznawalności znaków ekologicznych i społecznych umieszczanych na tych produktach oraz na zakup tego typu produktów. Zgodnie z wynikami wcześniejszych badań, potwierdzony został pozytywny wpływ postawy proekologicznej i prospołecznej na skłonność do zapłacenia wyższej ceny oraz na stopień rozpoznawalności znaków. Natomiast w przypadku postawy promodowej, mimo jej silnego (w porównaniu do postawy prospołecznej i proekologicznej) wpływu na skłonność do zapłacenia wyższej ceny, nie potwierdzono jej istotnego wpływu na stopień rozpoznawalności znaków. Konsumentów przejawiających tego typu postawę są skłonni kupić produkty zrównoważone, a nawet są w stanie zapłacić za nie więcej, jednak wynika to nie tyle z ich wiedzy i świadomości ekologicznej, ile z chęci podążania za aktualnymi trendami w modzie.

Drugą grupą czynników wpływających na intencję w modelu Ajzena są subiektywnie postrzegane normy, ściśle związane z presją społeczną, wywieraną w kierunku realizacji lub powstrzymania się od realizacji danego zachowania. Są one tworzone na podstawie osobistych przekonań, że określone zachowanie będzie lub nie będzie zaaprobowane przez osoby, których opinia jest istotna dla konsumentów. Subiektywne normy są szczególnie istotnym czynnikiem wpływającym na zachowanie wobec zrównoważonych produktów odzieżowych, ponieważ w tym przypadku presja społeczna, nastawienie i poglądy najbliższego otoczenia konsumentów mają niejednokrotnie decydujące znaczenie. Wpływ subiektywnie postrzeganych norm na intencje i zakup zrównoważonych tekstyliów potwierdzono empirycznie w licznych badaniach⁴⁸.

Ostatnia grupa zmiennych, które w istotny sposób determinują intencje, dotyczy zasobów i możliwości, jakimi dysponuje konsument, które są niezbędne do realizacji danego zachowania. W modelu Ajzena zostały one określone jako poczucie sprawowania kontroli nad zachowaniem. Zmienna ta wprowadzana była do modeli empirycznych, związanych z zachowaniem konsumentów wobec zrównoważonych produktów tekstylno-odzieżowych. Mimo że nie został potwierdzony jej

48 K. H. Hyllegard et al., *Socially responsible labeling...*, s. 51–66; S. K. Jain, G. Kaur, *Role of socio-demographics in segmenting and profiling green consumers: An exploratory study of consumers in India*, „Journal of International Consumer Marketing” 2006, Vol. 18, s. 107–146; J. Thøgersen, *Psychological determinants...*, s. 285–313.

pozytywny wpływ na intencję zakupu tego typu produktów⁴⁹, to zmienna ta okazała się istotnym czynnikiem, determinującym intencję unikania zakupu odzieży produkowanej w nieakceptowanych społecznie warunkach (*sweatshop apparel*)⁵⁰.

Wpływ czynników socjodemograficznych na zachowania wobec zrównoważonych produktów był przedmiotem wielu badań⁵¹, jednak wnioski różnych autorów w tym obszarze są często sprzeczne i tym samym trudne do jednoznacznej oceny.

Przedsiębiorstwa odzieżowe, budujące swoją strategię zrównoważonego rozwoju, w obszarze działań dotyczących segmentacji rynku i marketingu mix powinny w mniejszym stopniu uwzględniać czynniki socjodemograficzne, a w większym te, których wpływ na zakup zrównoważonej odzieży został jednoznacznie potwierdzony w badaniach oraz okazał się najsilniejszy. W przypadku konsumentów polskich są to: reprezentowane przez konsumentów postawy wobec zakupu odzieży (promodowa, proekologiczna i prospołeczna) oraz stopień rozpoznawalności znaków ekologicznych i społecznych, umieszczanych na tych produktach.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw istotna jest także wiedza na temat barier mogących utrudniać akceptację i zakup zrównoważonych produktów odzieżowych. W literaturze przedmiotu wymienia się trzy podstawowe grupy barier (por. rysunek 38.).

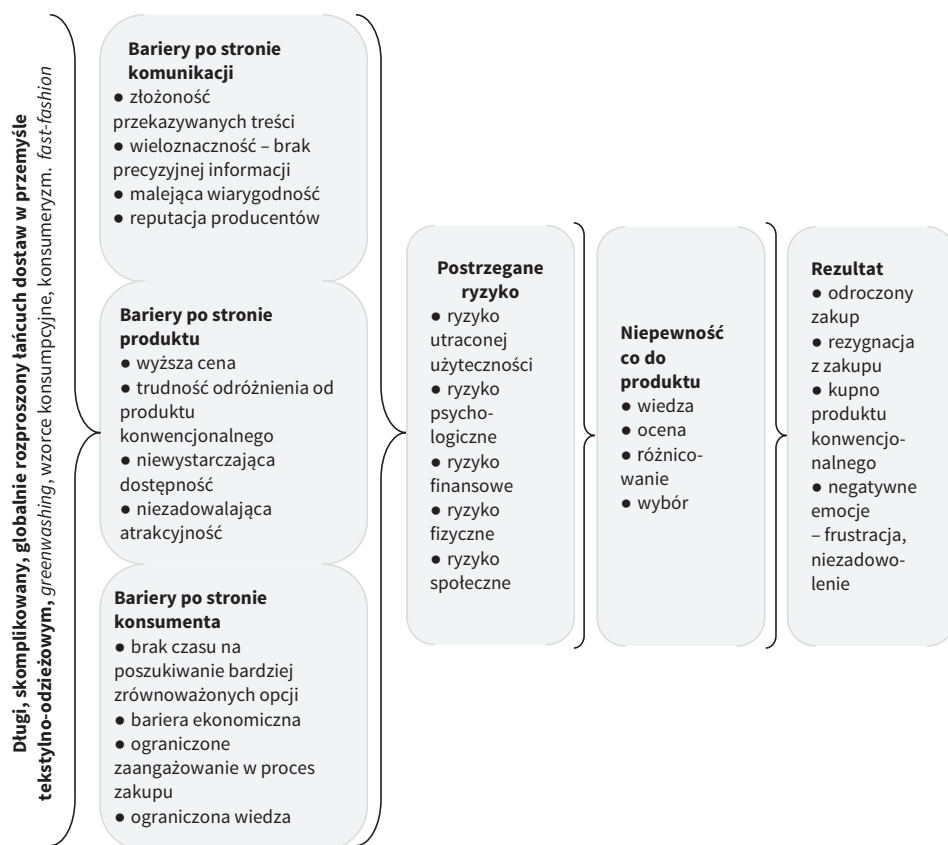
Są to:

1. bariery wynikające z **cech produktu** (*product-based barriers*), czyli niepożądane cechy zrównoważonych produktów odzieżowych, takie jak np. wysoka cena, niska atrakcyjność, wzornictwo, gorsze cechy użytkowe;
2. bariery wynikające z **mało efektywnej komunikacji** (*communication based barriers*), czyli trudność przekazania w prosty sposób złożonych treści;
3. bariery wynikające z **cech konsumenta** (*consumer characteristics*) – ograniczona wiedza i świadomość, brak chęci zaangażowania, brak otwartości na komunikaty itd.

49 J. Kang, C. Liu, S.-H. Kim, *Environmentally sustainable textile...*, s. 442–452.

50 D. Shaw *et al.*, *Intending to be ethical*, s. 31–38; J. Halepete, M. Littrell, J. Park, *Personalization of fair trade apparel...*, s. 143–160.

51 T. Arcury, *Environmental attitude...*, s. 300–304; S. P. Cottrell, A. R. Graefe, *Testing a conceptual framework of responsible environmental behavior*, „Journal of Environmental Education” 1997, Vol. 29, s. 17; A. Diamantopoulos *et al.*, *Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation*, „Journal of Business Research” 2003, Vol. 56, s. 465; S. K. Jain, G. Kaur, *Role of socio-demographics...*, s. 107–146; P. Mohai, B. W. Twight, *Age and environmentalism: An elaboration of the buttel model using national survey evidence*, „Social Science Quarterly” 1987, Vol. 68, s. 798–815.



Rysunek 38. Bariery utrudniające zakup zrównoważonych produktów odzieżowych

Źródło: M. Koszewska, *Understanding consumer behavior in the sustainable clothing market: model development and verification*, [w:] S. S. Muthu, M. A. Gardetti (eds.), *Geen fashion*, Vol. 1, Springer, Singapore 2016, s. 62; M. Koszewska, *Zrównoważony produkt tekstylno-odzieżowy – determinanty i bariery zakupu*, [w:] M. Paździor, J. Żuchowski, R. Zieliński (red.), *Wybrane problemy jakości wyrobów przemysłowych*, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu, Radom 2018, s. 21.

Wszystkie trzy kategorie wymienionych barier przekładają się na różne aspekty ryzyka postrzeganego przez konsumentów, a w konsekwencji prowadzą do niepewności lub/i dezorientacji i mogą skutkować odroczeniem zakupu zrównoważonego produktu odzieżowego, rezygnacją z niego lub generować negatywne emocje (takie jak frustracja, niezadowolenie czy rozczarowanie)⁵². Producenci odzieży powinni więc podejmować działania w wymienionych obszarach stanowiących źródło barier zakupu, a więc w zakresie wiarygodnej i przejrzystej komunikacji, cech produktu oraz edukacji konsumentów.

⁵² Więcej na ten temat: M. Koszewska, *Understanding consumer behavior...*, s. 43–94; M. Koszewska, *Zrównoważony produkt...*, s. 21.

4.4. Wybrane narzędzia wspierające zarządzanie zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwie odzieżowym

Moda zorientowana na zrównoważony rozwój wymaga wspólnych działań i konsekwencji od całego sektora biznesowego. Tylko w ten sposób możliwe jest osiągnięcie stanu optymalnego. Zarządzanie w sposób świadomy i kompleksowy aspektami środowiskowymi i społecznymi w branży odzieżowej wymaga przemyślenia tak podstawowych elementów biznesowych, jak cel główny, sposób tworzenia wartości czy budowanie relacji w łańcuchu dostaw (tabela 27).

Tabela 27. Kluczowe elementy przedsiębiorstwa odzieżowego uwzględniającego zrównoważony rozwój

- 1. Definiowanie głównego celu biznesowego** uwzględniającego aspekty środowiskowe i społeczne. W przypadku konstituowania nowego podmiotu warto określić wzajemne relacje między tymi celami oraz sposób ich osiągnięcia. Dla przedsiębiorstw, które już funkcjonują na rynku cele pozaekonomiczne powinny odzwierciedlać ich faktyczne możliwości dotyczące zmiany dotychczasowego modelu działania w tym np. cele dotyczące zwiększania udziału bawełny pochodzenia organicznego w kolekcjach, ograniczania szkodliwych substancji chemicznych itp.
- 2. Określenie modelu biznesowego** zorientowanego na tworzenie wielu wartości. Zdefiniowanie kluczowych produktów, określenie grupy docelowej i wartości, jaka zostanie jej zaoferowana. Dostarczenie wyrobu spełniającego oczekiwania konsumentów oraz uwzględniającego te cechy, które determinują jego zrównoważony charakter.
- 3. Projektowanie wyrobów** uwzględniające wymiar środowiskowy wyrobów finalnych jak skład, sposób postępowania z przyszłymi odpadami, rodzaj barwników itp.
- 4. Wybór dostawców.** W przypadku firm odzieżowych to jeden z kluczowych etapów konstituowania organizacji lub jej zmiany. Od kryteriów wyboru dostawców zależy przyszła oferta produktowa. Wybór dostawców powinien uwzględniać te elementy, które w zrównoważonym przedsiębiorstwie są kluczowe czyli zapewnienie praw człowieka, wysokie standardy ochrony środowiska, współpraca na poziomie monitorowania bieżących procesów i ustalania celów. Wybór dostawców powiązany jest z projektowaniem wyrobów.
- 5. Analiza interesariuszy.** Znajomość otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji to ważny obszar zarządzania (patrz również rozdział 1).
- 6. Analiza ryzyka.** Prowadzenie biznesu w warunkach globalnych wiąże się z bezpośrednim ryzykiem nie tylko ekonomicznym ale i wizerunkowym. Zaleceniem dla branży odzieżowej jest przeprowadzania procedury należytej staranności, która pozwala odkryć obszary o największym ryzyku i zarządzać nimi z wykorzystaniem przede wszystkim podejścia prewencyjnego.
- 7. Komunikacja i promocja,** czyli rzetelne informowanie o produktach. Obecnie największą wartością dla branży odzieżowej jest przejrzystość i autentyczność działań. Dodatkowym wyzwaniem jest włączenie w działania komunikacyjne wymiaru edukacyjnego, dzięki czemu konsumenci nabywając dany towar będą jednocześnie rozumieli co kryje się np. za certyfikatami czy dlatego firma zdecydowała się na podjęcie danego działania jak np. rezygnacja z futer naturalnych, co skłoniło ją do wprowadzenia nowych rodzajów materiałów itp. Jest to szczególnie ważne w przedsiębiorstwach będących w okresie zmiany, która oddziałuje również na konsumentów. Zrozumienie decyzji biznesowych i świadomość korzyści, jakie przyniosą wszystkim stronom transakcji jest tutaj kluczowe.

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany w branży odzieżowej już są widoczne, a kolejne lata przyniosą rozstrzygnięcie, które z nich okaże się trwałe i będą mieć wpływ na umacnianie zrównoważonego podejścia. W raporcie *The State of Fashion 2019* rysuje się kilka trendów, które wspierają problematykę zrównoważoności, np. digitalizacja mody i modeli biznesowych, zmiana postrzegania własności, docenianie działań na rzecz środowiska i społeczeństwa przez młode pokolenia konsumentów czy dalszy rozwój procesów związanych z przejrzystością⁵³. Zmiany nie będą możliwe bez zintegrowanych działań, zarówno na poziomie samego modelu, jak i propozycji wartości, dostarczanej na rynek.

Równie istotna jest umiejętność zastosowania narzędzi, które pozwalają monitorować procesy oraz ograniczać ryzyko zdarzeń niechcianych. W zależności od wielkości organizacji oraz zakresu jej wpływów na realizację procesów, można dopasować takie metody zarządzania, które umożliwią osiągnięcie oczekiwanych rezultatów.

4.4.1. *Due diligence* i zarządzanie ryzykiem

Branża odzieżowa jest jedną z najbardziej zanieczyszczających środowisko. Dodatkowo skala problemów społecznych, w tym związanych z nieprzestrzeganiem praw człowieka, powoduje potrzebę wdrożenia mechanizmów, które umożliwią przedsiębiorcom (a w szczególności korporacjom międzynarodowym oraz podmiotom posiadającym globalną sieć relacji) monitorowanie tych aspektów, które są szczególnie problemowe. Jednym z takich rozwiązań jest należyta staranność (*due diligence*). Jest to proces, który „umożliwia przedsiębiorstwu identyfikację, zapobieganie, minimalizowanie i określenie sposobu reagowania na rzeczywiste i potencjalne negatywne skutki swojej działalności. Proces należytej staranności może być częścią szerszych systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, o ile wykracza poza proste rozpoznawanie i zarządzanie istotnym ryzykiem zagrażającym samemu przedsiębiorstwu”⁵⁴. Sposób przeprowadzenia oceny należytej staranności został opisany w *Wytycznych OECD dotyczących należytej staranności w zakresie odpowiedzialnych łańcuchów dostaw w sektorze tekstylno-odzieżowym i obuwniczym*, będących kompleksowym opracowaniem zawierającym zestaw wytycznych, którymi przedsiębiorstwa powinny się kierować, porządkując kwestie zarządzania ryzykiem. Jest ono tutaj rozumiane jako „ryzyko szkód

53 *The State of Fashion 2019, A year of awakening*, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-vF.ashx> (dostęp: 23.09.2018).

54 *Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności w zakresie odpowiedzialnych łańcuchów dostaw w sektorze tekstylno-odzieżowym i obuwniczym*, OECD, 2017, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/97892264308121-pl.pdf?expires=1575649071&id=id&accname=guest&checksum=7434EB71948C89FE898B72AE4575A3F4> (dostęp: 20.03.2019).

doznawanych w wyniku działalności przedsiębiorstwa przez indywidualne osoby, inne organizacje lub społeczności, dotyczących praw człowieka, praw pracowniczych i środowiska⁵⁵. Wytyczne nie zastępują przepisów prawa i nie są obowiązkowe do stosowania, jednak – ze względu na zakres podejmowanych zagadnień – są narzędziem przydatnym do monitorowania i zarządzania obszarem społecznym i prawami człowieka, które nadal są dużym wyzwaniem dla biznesu. Dane z badania porównawczego, obejmującego proces należytej staranności w obszarze praw człowieka pokazują, że dla biznesu te wskaźniki nadal są problemem. 40% badanych organizacji nie otrzymało ani jednego punktu w wyniku oceny przestrzegania praw człowieka w procedurze *due diligence*⁵⁶. Jest to niepokojący sygnał potwierdzający, że biznes nie radzi sobie ze skutecznym zarządzaniem tym obszarem. Dodatkowo zaniedbywanie praw człowieka, zarówno w kontekście posiadanej wiedzy o problemie, jak i narzędzi do zarządzania może skutkować wysokim ryzykiem, czyli prawdopodobieństwem sytuacji niepożądanych oraz ich negatywnym oddziaływaniem na organizację i różne grupy interesariuszy. Zarządzanie ryzykiem wiąże się z należyłą starannością, jest elementem procedury i może być rozumiane jako „proaktywne podejście do identyfikowania, analizowania i zarządzania wszystkimi rodzajami potencjalnego ryzyka organizacji”⁵⁷. W przypadku omawianej branży ryzykiem o szczególnym znaczeniu obarczone są m.in.:

- praca dzieci;
- praca przymusowa;
- dyskryminacja;
- niskie standardy BHP;
- zanieczyszczenie wody, gleby i powietrza;
- niebezpieczne chemikalia;
- przekupstwo, korupcja i inne⁵⁸.

Dokonując analizy *due diligence*, warto mieć na uwadze, że pojawiające się ryzyko może być różne, w zależności od:

- rodzaju produkowanych wyrobów i użytych materiałów;
- miejsca produkcji;
- modelu biznesowego (*fast fashion*, zróżnicowanie linii produktów itp.);
- modelu zaopatrzenia (bezpośrednio/pośrednio, wielu dostawców/mała liczba dostawców, dostawcy lokalni/dostawcy globalni itp.)⁵⁹.

55 Tamże, s. 16.

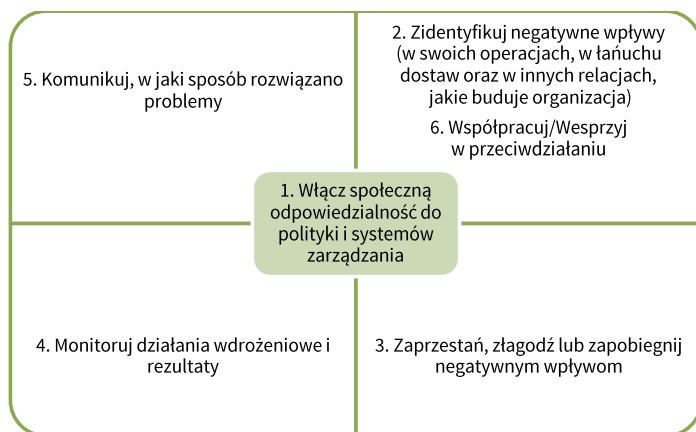
56 *Key Findings Apparel, Agricultural Products and Extractives Companies, Corporate Human Rights Benchmark*, 2018, <https://www.corporatebenchmark.org/sites/default/files/documents/CHRBKeyFindings2018.pdf> (dostęp: 10.12.2018).

57 I. K. W. Lai, H. C. W. Lau, *A hybrid risk management model: a case study of the textile industry*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2012, Vol. 23, Issue 5, s. 665–680.

58 *Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności...*, s. 36.

59 Tamże.

Na rysunku 39. przedstawiono główne etapy, które należy uwzględnić w procesie należytej staranności.



Rysunek 39. Etapy procesu należytej staranności w kontekście odpowiedzialności społecznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, OECD 2018, s. 21.

Przedsiębiorstwo, które zdecyduje się na procedurę należytej staranności, powinno w pierwszej kolejności założyć cel, dla którego jest ona wykonywana. Biorąc pod uwagę procesy, produkty oraz łańcuch dostaw należy zidentyfikować negatywne wpływy, jakie wywiera dana działalność na środowisko oraz społeczeństwo (w tym przede wszystkim pracowników) oraz zakres ryzyka, wynikający z potencjalnych i rzeczywistych szkód. Analiza ryzyka powinna dotyczyć w sposób szczególny dostawców. Samoocena bieżącej sytuacji oraz określenie stopnia, w jakim organizacja może odpowiadać na wpływy pozwala na usystematyzowanie działań. W sytuacji, gdy wpływ jest bezpośredni, a związane z nim ryzyko wystąpienia negatywnych skutków wysokie, przedsiębiorstwo powinno podjąć skuteczne działania związane z zaprzestaniem, zapobieganiem lub minimalizowaniem tych szkód. Istotne są tu zwłaszcza działania zapobiegawcze oraz minimalizowanie szkód, do których może dojść w łańcuchu dostaw. Proces należytej staranności należy na bieżąco monitorować, biorąc pod uwagę cele, zakres oraz uzyskiwane rezultaty, zarówno w organizacji, jak i jej łańcuchu dostaw. Informacja o prowadzonym działaniu powinna być zakomunikowana wszystkim grupom interesariuszy za pośrednictwem istniejącego systemu komunikacji z tymi, którzy bezpośrednio doświadczyli negatywnych skutków działalności biznesowej. Organizacja powinna również wypracować mechanizm składania i rozpatrywania skarg.

Proces należytej staranności dotyczy każdego przedsiębiorstwa, bez względu na wielkość, jednak wydaje się, że dla dużych organizacji jest on szczególnie istotny ze względu na różnorodność wpływów i złożoność relacji. Ponadto firma, która ma dużą siłę nabywczą, poprzez proces oraz podejmowanie działań naprawczych

i zapobiegawczych może realnie wpłynąć na poprawę warunków funkcjonowania całego łańcucha dostaw. W przypadku mniejszych organizacji zakres zaangażowania może być mniej rozwinięty ze względu na ograniczone zasoby czy rolę pełnioną w łańcuchu dostaw. Ważne są tutaj działania podejmowane na początku współpracy i staranny dobór dostawców na podstawie wstępnej kwalifikacji. Określenie kryteriów społecznych i środowiskowych w ocenie wstępnej jest ważnym elementem ograniczania ryzyka w relacjach z dostawcami. Dla dostawców jest okazją do przedstawienia stopnia spełnienia oczekiwań odbiorcy, a dla przedsiębiorstwa poszukującego partnera do współpracy – wybrania najlepszego podmiotu. Podobne zadanie ma ocena okresowa, dająca możliwość weryfikacji tego, w jakim stopniu kryteria kluczowe z punktu widzenia odbiorcy są spełniane przez dostawcę w czasie trwania współpracy.

Ocena należytej staranności i zarządzanie ryzykiem w branży odzieżowej mogą przyspieszyć zmiany postrzegania wartości pracy osób zatrudnionych oraz spowodować bardziej zdecydowane działania w obszarze ochrony środowiska. Z perspektywy operacyjnej są to ważne narzędzia do oceny i zarządzania wymiarem pozaekonomicznym.

4.4.2. Kodeksy etyczne i kodeksy postępowania

Kodeksy etyczne i kodeksy postępowania to dokumenty, których celem jest uporządkowanie kwestii związanych z etycznym wymiarem tworzenia i utrzymywania relacji w łańcuchu dostaw. Określają zakres zachowań, które mieszczą się w wypracowanej przez dane przedsiębiorstwo normie oraz szeroko rozumianym postępowaniu etycznym. Są wynikiem wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami funkcjonującymi w globalnych łańcuchach dostaw. Początkowo były wypracowywane z myślą o pracownikach konkretnych organizacji⁶⁰, jednak potrzeba porządkowania relacji zewnętrznych spowodowała, że ewoluowały do dokumentów ułatwiających zarządzanie kwestiami etycznymi w całych łańcuchach dostaw. Przyjęcie kodeksu etycznego może być motywowane chęcią poprawy wizerunku i elementem promocji. W tym przypadku jego rola jest ograniczona. Kodeks etyczny może być taktowany jako narzędzie, które pozwala uniknąć konsekwencji prawnych, a także wpływania na postawy i zachowania pracowników⁶¹.

Kodeksy etyczne definiowane są jako „zestaw norm i zasad moralnych, które tworzą pewien system wartości, określający reguły odnoszące się do samej jednostki, innych osób, grup i całych społeczności”⁶². Kodeksy postępowania to coś więcej niż zbiór norm moralnych i wskazują właściwe zachowanie w określonych

60 H. M. Haugh, A. Talwar, *How do corporations embed sustainability across the organization?*, „Academy of Management Learning and Education” 2010, Vol. 9, No. 3, s. 384–396.

61 M. Budgol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

62 B. Poganowska, *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004.

sytuacjach. Są to wytyczne pokazujące pożądane relacje biznesowe i wspierające rozwiązywanie sytuacji, które mogą budzić wątpliwości natury moralnej.

W przypadku przedsiębiorstw odzieżowych określenie jasnych warunków brzegowych dla dostawców i zasad współpracy z nimi ma szczególne znaczenie, zwłaszcza w odniesieniu do dostawców z krajów o niskich standardach społecznych i środowiskowych. Kodeksy etyczne mogą w takim wypadku wypełnić lukę w standardach odpowiedzialności i być zobowiązaniem dla dostawców do przestrzegania określonych reguł⁶³. Posługiwanie się kodeksami w relacjach z dostawcami służy również edukowaniu w kwestiach etycznych oraz społecznych, zwłaszcza tam, gdzie istniejące uwarunkowania kulturowe mogą dopuszczać różnego rodzaju nierówności czy problemy z przestrzeganiem praw człowieka.

Dokument powinien odnosić się do najważniejszych wartości, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo, wyzwań, jakim chce sprostać oraz zasad postępowania, jakich oczekuje od adresatów kodeksu. W tabeli 28. przedstawiono przykładowe elementy kodeksu, adresowanego do dostawców z branży odzieżowej.

Tabela 28. Zakres tematyczny kodeksów

Obszary tematyczne, które warto uwzględnić w kodeksie etycznym i/lub kodeksie postępowania dla dostawców:

- określenie standardów i porozumień międzynarodowych, które powinny być przestrzegane przez dostawców, w tym Międzynarodowej Organizacji Pracy, OEC, ONZ itp.
- odwołanie do inicjatyw dobrowolnych i branżowych, w których uczestniczy odbiorca i które powinien respektować dostawca
- odniesienie do wartości kluczowych dla odbiorcy
- odwołanie do takich kwestii i wyjaśnianie, jaki powinien być stan pożądany (warunki zatrudnienia, polityka wynagradzania, BHP, praca dzieci, wolność zrzeszania się, podejście do pracowników, równe traktowanie)
- ochrona środowiska
- sposób komunikowania i wdrażania kodeksów
- informacja o sposobie weryfikacji spełniania wymagań wobec dostawców oraz krokach postępowania w przypadku, gdy dane wymaganie nie będzie spełniane
- zakres obowiązywania dokumentu (zwykle kodeks adresowany jest do dostawców, którzy mają obowiązek przenieść we właściwy sposób jego zapisy do swoich tańców dostaw)

Źródło: opracowanie własne.

Podjęcie decyzji o wdrożeniu kodeksu etycznego czy postępowania adresowanego do dostawców powoduje konieczność ich przyjęcia przez wszystkich partnerów biznesowych. Stają się one jednym z elementów określających standardy współpracy między poszczególnymi partnerami oraz warunkują możliwość jej podjęcia i kontynuowania. Są jednocześnie narzędziem zabezpieczającym przed ryzykiem działań

63 J. M. Cramer, *Organising Corporate Social Responsibility in international product chains*, „Journal of Cleaner Production” 2008, Vol. 16, s. 395–400.

nieetycznych ze strony dostawców wobec odbiorców. Funkcjonowanie kodeksu etycznego jest uzależnione od relacji łączących obie strony oraz od gotowości firmy inicjującej wdrożenie dokumentu do ponoszenia współodpowiedzialności za prawidłową interpretację i egzekwowanie wymagań. Implementacja dokumentu wiąże się zwykle z dodatkowymi obowiązkami dla dostawców, a w przypadku, gdy są to kraje o podwyższonym ryzyku społecznym czy środowiskowym – również z nakładem środków finansowych na pokrycie kosztów związanych z dostosowaniem obecnego systemu do nowych wymagań. W tym przypadku firma powinna przemyśleć sposób, w jaki zachęci dostawcę do ponoszenia wysiłku. Może to zrobić na kilka sposobów:

- odbiorca może zrekompensować dostawcy koszty związane z wdrożeniem kodeksu;
- odbiorca może wynagrodzić dostawcę za przestrzeganie kodeksu, strony mogą podejmować wspólne inwestycje;
- strony mogą osiągnąć strategiczne dla siebie cele CSR;
- odbiorca może zaangażować dostawcę w planowanie i wdrażanie kodeksu postępowania, stymulując w ten sposób zgodność i zbieżność celów⁶⁴.

Nie wykluczy to jednak potencjalnych wyzwań, które zwykle wiążą się z wprowadzaniem kodeksów. Są to:

- różnorodność kulturowa i związane z nią odmienne poglądy na dane kwestie, w tym warunki zatrudniania i wynagradzania czy pracę dzieci itp.;
- charakter nakazowy, brak zaangażowania dostawców w powstanie dokumentu i związany z tym opór w stosunku do zmian po stronie dostawców;
- brak chęci do zaangażowania się po stronie inicjatorów kodeksów, co powoduje, że cała odpowiedzialność spoczywa na dostawcach;
- niedostrzeżenie korzyści związanych z przyjęciem kodeksu i niska motywacja do respektowania zakresu wymagań, ustanowionych w dokumencie;
- brak narzędzi do monitorowania pracy dostawców, w tym pracy poddostawców;
- rozbieżne cele biznesowe odbiorców i dostawców⁶⁵.

Nie jest to łatwe narzędzie, zwłaszcza jeśli przedsiębiorstwo nie zabezpieczy odpowiednich zasobów, pozwalających na skuteczną weryfikację i egzekwowanie zapisów. Kodeks etyczny czy kodeks postępowania świadczą o dojrzałym podejściu do kształtowania odpowiedzialnych stosunków w łańcuchu dostaw, jednak nie jest to jedyne narzędzie. Nie należy opierać na nich całego systemu zarządzania

64 E. R. Pedersen, M. Andersen, *Safeguarding Corporate Social Responsibility (CSR) in global supply chains: How codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships*, „Journal of Public Affairs” 2006, Vol. 6, Issue 3–4, s. 228–240.

65 A. Rudnicka, *Codes of conduct and codes of ethics as tools used to support the idea of social responsibility in supply chains*, [w:] *Social responsibility of organizations. Old-new stakeholders?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 464, s. 95; M. Bendixen, R. Abratt, *Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 76, Issue 1, s. 69–82.

zrównoważonym rozwojem w łańcuchu dostaw⁶⁶. Przekazanie wymagań, nieoparte monitorowaniem przestrzegania zawartych w dokumentach wytycznych oraz brak wsparcia dla dostawców (zwłaszcza z krajów o wysokim ryzyku łamania praw człowieka) w postaci *know-how* może powodować, że kodeks stanie się kolejnym zbiorem wymagań, które nie mają pokrycia w rzeczywistości organizacyjnej sygnatariuszy dokumentu.

Kodeks sam w sobie nie rozwiązuje problemów, nadaje jedynie ramy postępowaniu etycznie i społecznie pożądanemu, jest ważnym elementem budowania świadomości i odpowiedzialności za decyzje, podejmowane zarówno w organizacji, jak i jej łańcuchu dostaw.

4.4.3. Audyty

Audyt to narzędzie wykorzystywane głównie przez większe organizacje do oceny różnych obszarów działalności, w tym oceny dostawców na różnych etapach współpracy z nimi, a także analizy własnych procesów. Pozwala zebrać informacje na temat bieżącej działalności oraz uzupełnić wiedzę o stopniu realizacji działań naprawczych czy doskonalących, jeśli wyniki poprzedniego audytu były niezadowolające lub gdy naczelne kierownictwo podjęło decyzję o wyznaczeniu nowych celów. Może być powiązany z wdrażaniem standardów (np. ISO 9001 czy ISO 14001) lub stanowić oddzielne narzędzie zarządzania organizacją. To także punkt wyjścia do wyeliminowania działań, które są nieefektywne czy nieskuteczne oraz wdrażania niezbędnych usprawnień. Potwierdza spełnienie przez organizację wymagań określonych w standardach zarządzania.

Audyt może mieć charakter oceny wewnętrznej i pełni wtedy rolę samoewaluacji. Jest wówczas rozumiany jako „działalność niezależna i obiektywna, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Polega na systematycznej, dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów: zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego, i przyczynia się do poprawy ich działania”⁶⁷. Wyniki audytu wewnętrznego wykorzystywane są również w czasie audytów zewnętrznych.

Audyt zewnętrzny jest przeprowadzany przez niezależną jednostkę audytującą (audyt trzeciej strony) lub klienta (audyt klienta, audyt drugiej strony, który ma na celu sprawdzenie, czy wymagania stawiane przez audytującego są możliwe do spełnienia przez audytowanego). Podlega niezależnej ocenie instytucji posiadającej odpowiednie kompetencje do oceniania stopnia zgodności z założonymi wymaganiami. W przypadku audytu drugiej strony ocena jest dokonywana za pomocą kryteriów

66 N. Egels-Zanden, H. Lindholm, *Do codes of conduct improve worker rights in supply chains? A study of Fair Wear Foundation*, „Journal of Cleaner Production” 2015, Vol. 107, s. 31–40.

67 Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska, <https://www.iaa.org.pl/o-nas/definicja-aw> (dostęp: 27.12.2018).

ustalanych przez klienta. Daje to możliwość określenia celu i zakresu analizowanych danych, które są punktem zainteresowania przyszłego partnera biznesowego.

Istotą audytu jest dostarczanie dowodów i uzyskiwanie wyników w oparciu o rzetelne i prawdziwe informacje. Audyt ocenia stopień realizacji różnorodnych celów na poziomie strategicznym i operacyjnym.

W zależności od celu prowadzonej oceny audyt może służyć weryfikacji spełnienia kryteriów społecznych, środowiskowych i etycznych. Audyt społeczny ma za zadanie ocenić, w jakim stopniu kwestie związane z przestrzeganiem praw człowieka i praw pracowniczych są respektowane oraz w jaki sposób można to zweryfikować i udowodnić. W przypadku przedsiębiorstw, które zlecają swoją produkcję krajom rozwijającym się prowadzenie regularnych audytów jest dodatkowo elementem zarządzania ryzykiem. Należy także zwrócić uwagę na warunki pracy oraz inne aspekty społeczne we wszystkich fabrykach i u wszystkich partnerów biznesowych, należących do naszego łańcucha dostaw.

Przykładem audytu społecznego jest SMETA - narzędzie etycznej weryfikacji w łańcuchu dostaw, opracowanym przez SEDEX (*Supplier Ethical Data Exchange*). Pomaga dostawcom oceniać ich etyczne i społeczne kryteria poprzez samoewaluację lub niezależną weryfikację. Całością inicjatywy ma służyć stworzeniu bazy dostawców z danymi o ich wynikach etycznych. Dla odbiorców jest ułatwieniem w poszukiwaniu podmiotów gotowych na ujawnianie danych na temat warunków pracy oraz otwartych na podejmowanie działań naprawczych. Inicjatywa Handlu Etycznego (*Ethical Trading Initiative*) ocenia w ramach audytu spełnienie dziewięciu głównych zasad. Są to:

- dobrowolność zatrudnienia;
- wolność zrzeszania się i prawo do zbiorowych negocjacji w sprawie warunków zatrudnienia;
- bezpieczne i higieniczne warunki pracy;
- firma nie będzie korzystać z pracy dzieci;
- godziwa płaca;
- zakaz narzucania nadmiernie długiego czasu pracy;
- zakaz dyskryminacji;
- uregulowany stosunek pracy;
- zakaz niehumanitarnego traktowania⁶⁸.

Firmy przyjmują zobowiązanie do przestrzegania zapisów dokumentu w formie kodeksu oraz przejścia audytu na zgodność. Zakres wymaganych informacji pokazuje, że duże znaczenie ma funkcjonowanie łańcucha dostaw, któremu w ostatnich latach poświęca się szczególną uwagę ze względu na skalę problemów. Jest to ważny element budowania świadomości związanej ze zrównoważonym rozwojem. Kwestie, które podlegają badaniu są bardzo podobne, bez względu na inicjatywę

⁶⁸ *Ethical Trading Initiative*, https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/eti_base_code_polish.pdf (dostęp: 5.12.2018).

czy standard. Pomaga to uspołnić omawianą problematykę, a jednocześnie wypracować katalog rzeczy, które determinują, stopień realizacji przez daną organizację idei zrównoważonego rozwoju w różnych wymiarach.

4.4.4. Certyfikacja systemów i produktów

Uwiarygodnienie działań na rzecz zrównoważonego rozwoju jest również możliwe dzięki potwierdzeniu, że dana cecha, zestaw cech czy sposób funkcjonowania systemu zarządzania są kluczowe dla biznesu oraz spełniają oczekiwania określone przez zewnętrzną instytucję. W przypadku przedsiębiorstwa odzieżowego możliwych jest wiele opcji. Certyfikacja może obejmować produkt, proces lub system zarządzania. Dodatkowo funkcjonują inicjatywy pozarządowe i komercyjne, które zajmują się weryfikacją różnorodnych aspektów. Na rynku dostępne są certyfikaty dedykowane branży, a także systemy, w których kluczowa jest ocena danego obszaru czy procesu, bez względu na specyfikę przemysłu, np. certyfikaty służące zarządzaniu jakością (ISO 9001), środowiskiem (ISO 14001), zrównoważonym zakupem (ISO 20400) czy BHP (ISO 45001). Standardy systemowe mają za zadanie usprawnić zarządzanie w konkretnym obszarze. Najnowsza wersja norm ISO 9001 oraz ISO 14001 zmieniła sposób postrzegania związków przedsiębiorstwa z otoczeniem zewnętrznym, podejście do samego produktu (w odniesieniu do cyklu życia), wprowadziła perspektywę ryzyka i możliwości, co może pozytywnie wpłynąć na zrozumienie wymiaru pozaekonomicznego działalności. Zakłada się, że organizacja, która chce zadbać o jakość swoich produktów oraz bardziej świadomie zarządzać aspektami środowiskowymi, powinna - po pierwsze - zidentyfikować wszystkich interesariuszy, którzy w sposób bezpośredni lub pośredni mogą na nią wpłynąć. Powoduje to konieczność rozpoznania samych podmiotów, ale i relacji z nimi, co znacznie rozszerza kontekst analizy, a także wiedzę o otoczeniu, w jakim organizacja funkcjonuje.

Drugim aspektem jest definiowanie granic danego produktu w rozumieniu cyklu życia, od pozyskania surowców, aż po zarządzanie odpadami. Rozszerzenie powinności organizacji, dotyczących analizy wszystkich etapów cyklu życia produktu powoduje, że mają one lepszą wiedzę o procesach, dostawach i surowcach. W rezultacie firmy zyskują zrozumienie dla tego, co dzieje się w ich łańcuchach dostaw, są bardziej świadome możliwych problemów. Wzmacnia to dodatkowo podejście oparte na ryzyku. Chcąc oferować produkty wysokiej jakości, akceptowane przez odbiorców, należy ocenić, co może wywołać określone ryzyko rozumiane szeroko jako wynik niepewności. Jeśli tym wynikiem może być pogorszenie wizerunku, jak ma to często miejsce w przypadku pojawienia się zdarzeń nieetycznych, to już w czasie identyfikacji potencjalnych zagrożeń przedsiębiorstwo może odkryć sytuacje, na które należy zwrócić szczególną uwagę. Zastosowanie podejścia prewencyjnego nie tylko minimalizuje ryzyko po stronie przedsiębiorstwa, lecz także przekłada się na zwrócenie większej uwagi na źródło ryzyka. Przykładem spoza branży jest olej palmowy. Jego pozyskanie wiąże się z dużym obciążeniem dla środowiska,

a ze względu na miejsce pozyskania również z zagrożeniem dla bioróżnorodności. Firma, która nie zadba o to, aby pozyskać surowiec ze sprawdzonych źródeł, naraża się na ryzyko utraty klientów, dla których kwestie ochrony środowiska są ważne. Podobne przykłady dotyczą branży odzieżowej. Jeśli konsumenci dowiadują się, że ich ulubiona marka zachowała się w sposób, który nie jest dla nich akceptowalny, tracą do niej zaufanie.

Odrębnymi wytycznymi są ISO 26000, służące uporządkowaniu kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością, które pomagają organizacjom przejść przez proces definiowania społecznej odpowiedzialności oraz interpretowania jej zasad na potrzeby konkretnego podmiotu. Wytyczne te nie są normą, z której można uzyskać certyfikat, a jedynie zestawem wskazówek dla zarządzających organizacją. Certyfikowanym standardem jest SA 8000, odwołujący się głównie do zagadnień społecznych. Przedsiębiorstwo decydujące się na wdrożenie systemu zarządzania, zobowiązuje się do zarządzania takimi aspektami, jak warunki zatrudnienia, prawa człowieka, BHP itp.

Przykładem narzędzia, które odnosi się do wytycznych ISO 26000 oraz innych dostępnych systemów certyfikacji jest Responsible Supply Chain, dedykowane m.in. branży odzieżowej. Umożliwia ono ocenę ryzyka CSR w takich obszarach, jak prawa człowieka, uczciwe praktyki operacyjne, kwestie konsumenckie i inne. Proces składa się z trzech etapów: oceny ryzyka, analizy wyników oraz ograniczania ryzyka. Rezultatem prac jest raport zawierający profil ryzyka CSR dostawców danej firmy, a także zestaw rekomendacji, dotyczących możliwych działań naprawczych. Został opracowany zgodnie z uznanymi standardami zarządzania ryzykiem (ISO 31000) i uwzględnia specyfikę sektora⁶⁹.

W ostatnich latach na rynku pojawiają się liczne inicjatywy, które umożliwiają dokonanie ewaluacji działań w obszarze środowiska i aspektów społecznych. Część z nich na stałe wpisała się w kanon możliwych rozwiązań, służących ocenie i weryfikacji, inne są pomysłami, które dopiero się rozwijają. Większość podejść do oceny i ewaluacji działań przedsiębiorstw funkcjonuje w oparciu o kodeks postępowania, audyt oraz system certyfikacji.

Przykładem takiej certyfikacji jest Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP), wspierany przez International Apparel Federation (Międzynarodowa Federacja Odzieżowa). W ramach procesu przedsiębiorstwa dokonują samoewaluacji pod kątem spełniania 12 zasad, np. zgodności z przepisami prawa i prawa pracy, zakazu pracy przymusowej, zakazu pracy dzieci itp. oraz są oceniani przez audytorów. Certyfikacja przyznawana jest na czas określony – w zależności od poziomu – i trwa do dwóch lat. W ramach WRAP funkcjonuje zasada zero tolerancji, oznaczająca natychmiastową utratę certyfikatu w chwili zidentyfikowania zdarzenia, sprzecznego z przyjętymi zasadami⁷⁰.

69 <http://responsiblesupplychain.eu/textile> (dostęp: 6.03.2019).

70 *Worldwide Responsible Accredited Production*, <http://www.wrapcompliance.org/> (dostęp: 6.03.2019).

Fair Labour Association to kolejna inicjatywa oceniająca warunki pracy i dbająca o systemowe rozwiązania sprzyjające wysokim standardom. Jest jednym z rozwiązań dla branży odzieżowej⁷¹, podobnie jak Fair Wear Foundation, której idea jest zwrócenie uwagi na jakość pracy. Swoje działania realizuje poprzez coroczną ocenę zrzeszonych w ramach partnerstwa przedsiębiorstw, prowadzoną z użyciem narzędzia Brand Performance Check (Ocena Wyników Marek). Jest to przegląd działań przedsiębiorstw pod kątem stopnia ich zaangażowania w ocenę, identyfikacji i rozwiązywania problemów z dostawcami. Pomaga to organizacjom określić, które z działań się sprawdzają oraz wskazać obszary, gdzie można wprowadzić usprawnienia.

Opracowany przez Koalicję Zrównoważonej Odzieży Indeks Higg to zestaw narzędzi umożliwiający zarówno markom, jak i sprzedawcom detalicznym pomiar i ocenę firmy lub produktu pod kątem zrównoważonego rozwoju. Pozwala na kompleksową ocenę oraz mapuje miejsca, gdzie istotna jest interwencja i wprowadzenie działań doskonalących⁷².

Textile Exchange to kolejna pozarządowa inicjatywa, która wspiera transformację branży odzieżowej, propagując zrównoważone praktyki w ramach łańcucha dostaw. Organizacja kładzie nacisk na dobre praktyki, związane z rolnictwem, materiałami, przetwarzaniem i monitorowaniem poszczególnych etapów produkcji czy wycofywaniem z eksploatacji w celu zmniejszenia negatywnego wpływu przemysłu na zasoby wodne, glebę i powietrze, a także na ludzi⁷³.

Better Cotton Initiative (BCI) adresuje swoje działania do producentów bawełny, a jej celem jest wdrażanie pozytywnych zmian, służących pracownikom plantacji oraz sprzyjających zrównoważonej produkcji. U jej podstaw leżą trzy wymiary zrównoważonego rozwoju: społeczny, środowiskowy i ekonomiczny. Jest to rozwiązanie kompleksowe, mające na celu wypracowanie mechanizmów współpracy na rzecz zrównoważonej bawełny jako dominującego sposobu produkcji. BCI zakłada spełnienie siedmiu zasad zgodnie, z którymi rolnicy BCI:

- minimalizują szkodliwy wpływ praktyk ochrony upraw;
- promują zarządzanie zasobami wodnymi;
- dbają o zdrowie gleby;
- zwiększają bioróżnorodność i odpowiedzialnie korzystają z ziemi;
- dbają o jakość włókien i ich zachowanie;
- promują godną pracę;
- prowadzą skuteczny system zarządzania⁷⁴.

Zrównoważona produkcja bawełny jest także domeną inicjatywy Organic Cotton – systemu certyfikacji potwierdzającego, że dana farma spełnia kryteria

71 *Fair Labour Association*, <http://www.fairlabor.org/> (dostęp: 6.03.2019).

72 <https://apparelcoalition.org/the-higg-index/> (dostęp: 6.03.2019).

73 *Textile Exchange*, <https://textileexchange.org/> (dostęp: 6.03.2019).

74 *Fair Wear Foundation*, <https://www.fairwear.org/> (dostęp: 6.03.2019).

organicznej uprawy, dany podmiot zakwalifikowany został do uprawy organicznej, a także sprawdzającego transakcje dotyczące bawełny organicznej⁷⁵.

Zakres tematyczny prezentowanych rozwiązań, w tym w szczególności tych adresowanych bezpośrednio do branży odzieżowej, jest bardzo zbliżony. Podkreśla się w nich kluczową wartość środowiska oraz rolę pracowników, którzy decydują o tym, jak dalece dany łańcuch dostaw spełnia kryteria zrównoważonego rozwoju. Wskazane inicjatywy stanowią jeden z elementów pomocnych w projektowaniu produktów i procesów dla firm w fazie transformacji oraz nowych podmiotów, które osadzają swoje modele biznesowe na fundamencie zrównoważonego rozwoju. Informacją powtarzającą się w poszczególnych systemach jest konieczność zarządzania łańcuchem dostaw, w tym początkowymi ogniwami (farmerzy, plantatorzy), a nie tylko dostawcami, z którymi wchodzimy w bezpośrednie relacje.

Decyzja o wyborze określonej drogi postępowania powinna być uzależniona nie tylko od potrzeb, lecz także stopnia znajomości procesów. Przedstawione inicjatywy mają znaczenie zwłaszcza dla procesu zarządzania. Standardy systemowe pozwalają wypracować zestaw procedur i polityki, które organizacje zobowiązują się realizować. Inicjatywy branżowe dają możliwość oceny stopnia adaptacji koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz odkrywają obszary, gdzie zakres podejmowanych działań jest niewystarczający. Znajomość takich inicjatyw ułatwia również podjęcie decyzji o wyborze dostawców i partnerów biznesowych.

Certyfikacja jest również rodzajem komunikacji rynkowej. Uzyskawszy określony certyfikat, przedsiębiorstwo powinno zadbać o to, aby odbiorcy produktów dowiedzieli się o jego posiadaniu oraz o jego wartości dla samego odbiorcy. W przypadku certyfikatów produktowych wymiar komunikacyjny ma priorytet. Konsument, stykając się z danym oznaczeniem, powinien mieć wiedzę o tym, co kryje się za danym logotypem i jakie kryteria zostały spełnione. Do najbardziej rozpoznawalnych oznaczeń produktowych należą: Fair Trade, GOTS (*Global Organic Textile Standard*) oraz Oeko-Tex. W przypadku certyfikatów produktowych równie ważna jak sam symbol jest edukacja o tym, do jakiego etapu produkcji czy całego łańcucha dostaw się odnosi. „Możliwa jest bowiem sytuacja, w której surowiec pochodzący z upraw ekologicznych na dalszych etapach przetwarzany jest w sposób zagrażający środowisku, a nawet bezpieczeństwu użytkowników końcowych”⁷⁶. W tabeli 29. przedstawiono charakterystykę najbardziej rozpoznawanych certyfikatów produktowych.

⁷⁵ *Organic Cotton*, <http://aboutorganiccotton.org/> (dostęp: 6.03.2019).

⁷⁶ A. Rudnicka, *Innowacyjna i odpowiedzialna branża odzieżowa*, „Logistyka Odzysku” 2016, nr 4, s. 21–26.

Tabela 29. Przykłady certyfikatów produktowych w branży odzieżowej

Nazwa certyfikatu	Znaczenie
GOTS	Kompleksowe podejście do sposobu produkcji ubrań. Firma decydująca się na uzyskanie certyfikatu musi zagwarantować spełnienie określonych warunków nie tylko w fazie przetwarzania surowca, lecz także w miejscu powstawania produktu i w szwalni.
GOTS	GOTS określa minimalny procentowy udział surowców pochodzenia organicznego. Uprawy ekologiczne dotyczą miejsc wolnych od nawozów sztucznych oraz nasion GMO. Wymagania obejmują również fabryki i szwalnie. Podobnie jak w innych systemach zwraca się tu uwagę na spełnianie kryteriów społecznych. Postępowanie się oznaczeniem GOTS jest możliwe tylko w chwili spełnienia wszystkich określonych przez inicjatywę wymagań. W Polsce 15 organizacji znajduje się na liście GOTS jako firmy spełniające kryteria certyfikacji (stan na marzec 2019).
Fair Trade	Standard obejmujący zarówno kryteria społeczne, jak i środowiskowe (w centrum zainteresowania – poszanowanie praw człowieka). Rolnicy, którzy pracują w miejscach objętych certyfikacją, otrzymują cenę minimalną za uprawiany surowiec (forma zabezpieczenia przed wahaniami cen na rynku) oraz premię społeczną na inwestycje w rozwój lokalnej społeczności. Certyfikacja odnosi się do pierwszej fazy produkcji bawełny, co powoduje, że dalszy cykl produkcji nie musi gwarantować wysokich standardów społecznych czy środowiskowych.
Ecolabel	Środowiskowy certyfikat unijny, obejmujący również certyfikację włókien sztucznych. Oznaczenie informuje klienta, że minimum 50% włókien wykorzystanych do produkcji ma cechy ekologicznych. Standard uwzględnia ocenę środowiskową.
Oeko-Tex Standard 100	Certyfikat przyznawany materiałom, które nie zawierają substancji szkodliwych i metali ciężkich. Jest potwierdzeniem spełnienia określonych wymagań w kontekście zawartości szkodliwych barwników czy ołowiu (np. w przypadku ubrań dla dzieci). Materiał zgłaszany do certyfikacji przechodzi szereg testów laboratoryjnych, sprawdzających różne parametry techniczne, w tym: zapach, PH, odporność itp.
Oeko-Tex Standard 100	Obok certyfikacji samego materiału możliwe jest uzyskanie certyfikatu dla przyjaznej dla środowiska fabryki.

Źródło: opracowanie własne m.in. na podstawie M. Koszewska, *Social and eco-labelling of textile and clothing goods as means of communication and product differentiation*, „Fibres and Textiles in Eastern Europe” 2011, Vol. 19, s. 20–26; www.altmoda.pl; <https://www.global-standard.org> (dostęp: 16.07.2019).

Świadomość konsumentów na temat negatywnego oddziaływania na środowisko branży odzieżowej jest coraz większa za sprawą m.in. mediów oraz mediów społecznościowych, które pokazują warunki, w jakich powstają nasze ubrania. Dużą aktywność w tym obszarze wykazują organizacje pozarządowe, które monitorują procesy i dzielą się ze społeczeństwem zdobytymi informacjami.

Sam biznes zaczyna dostrzegać wartość starań na rzecz zrównoważonego rozwoju. W rezultacie przedsiębiorstwa mają do dyspozycji coraz więcej narzędzi weryfikacji swojego modelu biznesowego. Potwierdzenie poziomu, na jakim znajduje się dana firma poprzez uzyskanie niezależnego certyfikatu czy akredytacji wzmacnia jej pozycję, ale i ułatwia nawiązanie nowych kontaktów biznesowych oraz buduje zaufanie klientów.

Decydując się na określony system certyfikacji, warto uwzględnić nie tylko faktyczne potrzeby, ale i cel, dla którego podejmuje się wysiłek - usystematyzowanie procesów, poprawa warunków w łańcuchu dostaw, rozwój potencjału biznesowego, komunikacja z klientem czy chęć porównania się z innymi. Nie bez znaczenia są także kwestie finansowe, zarówno w momencie starania się o dany certyfikat, jak i w chwili, gdy istnieje potrzeba przejścia kolejnej certyfikacji i ponownej oceny.

Rozdział 5

Firmy na drodze do zrównoważonego rozwoju – przykłady dobrych praktyk

Branża odzieżowa nieustannie uczy się nowego podejścia do zarządzania tymi elementami, które są dla niej źródłem ryzyka biznesowego. Na rynku już funkcjonują przedsiębiorstwa, które z powodzeniem wykorzystują unikalne zasoby do oferowania autorskich produktów, wpisujących się w nurt zrównoważonej mody. Cieszą pojawiające się projekty modowe, zwracające uwagę na dobór materiałów, ochronę środowiska i dbałość o standardy społeczne. Coraz lepiej radzą sobie projektanci korzystający ze zrecyklowanych czy wyłącznie przyjaznych środowisku i ludziom materiałów. Jest to jednak nadal początek długiej drogi do systemowej zmiany w branży. Wszyscy mają do odegrania ważną rolę. Małe manufaktury już teraz uczą konsumentów odpowiedzialnych postaw, pokazując inne niż *fast fashion* sposoby na modę. Największe koncerny z powodzeniem wprowadzają ekokolekcje oraz wdrażają audyty i kodeksy postępowania, ale nadal jest to tylko fragment nowej, tworzonej obecnie rzeczywistości i jeszcze wiele pozostaje do zrobienia, o czym świadczą dane prezentowane m.in. w tej publikacji.

Zarządzanie przedsiębiorstwem z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju wymaga odpowiedniej motywacji oraz konsekwencji. Osoby odpowiedzialne za zmianę muszą rozumieć kontekst, w jakim funkcjonują, znać potrzeby i oczekiwania interesariuszy, a przede wszystkim mieć pomysł na biznes, który przynosi korzyści wszystkim uczestnikom relacji, co jest bardzo dużym wyzwaniem. Wdrażanie przebiega wieloetapowo, stąd potrzeba dużej konsekwencji do tego, aby każdy z procesów biznesowych realizowany był w oparciu o te same zasady. Nie ma jednej wypracowanej i dostosowanej do każdej organizacji ścieżki. W zależności od tego, jaki rodzaj ryzyka jest największy, podejmowane są adekwatne do niego inicjatywy. Dla jednych przedsiębiorstw będzie to zmiana dostawców materiałów, u innych wdrożenie systemu audytu i kontroli, opracowanie wspólnego dla wszystkich partnerów kodeksu etycznego czy systemu zarządzania. Zamieszczone w dalszej części rozdziału przykłady mogą okazać

się inspiracją dla tych, którzy rozpoczynają własny biznes, szukają możliwości rozwoju, ale również dla konsumentów, którzy nie zawsze wiedzą, na co zwracać uwagę w trakcie zakupów odzieży.

5.1. Monitorowanie łańcucha dostaw jako element zarządzania ryzykiem

Podjęcie zobowiązań na rzecz ograniczania negatywnych efektów własnej działalności jest zwykle procesem czasochłonnym, wymagającym dużych nakładów finansowych. Jedną z firm, która zdecydowała się na proaktywne podejście do zarządzania kwestiami społecznymi i monitorowanie łańcucha dostaw jest polska firma o zasięgu międzynarodowym – LPP¹, właściciel takich marek odzieżowych jak: Cropp, Mohito, House, Sinsay czy Reserved. Jest to duże przedsiębiorstwo, tworzące 25 635 miejsc pracy (w tym 14 000 w Polsce), posiadające ponad 1700 salonów sprzedaży w 20 krajach i sprzedające ok 170 000 000 sztuk odzieży rocznie (w tym ok. 4,2 mln sztuk wyprodukowanych w Polsce). Czas realizacji od projektu do salonu to ok 30 dni dla rzeczy cieszących się największą popularnością, a do 100 dni dla pozostałej części asortymentu. Tak duża skala działalności powoduje, że firma narażona jest na wiele rodzajów ryzyka specyficznych dla całej branży.

Organizacja współpracuje z ponad 1000 dostawców z Azji i Europy (z Chin, Bangladeszu, Turcji i Polski), co może być źródłem takich problemów, jak: brak odpowiednich warunków pracy, wypłaty nie pozwalające zaspokoić podstawowych potrzeb, praca dzieci, praca niewolnicza i inne, do których może dojść w fabrykach dostawców. Mimo że firma nie jest bezpośrednio odpowiedzialna za warunki umów zawieranych z pracownikami współpracujących z nią dostawców, to – biorąc po uwagę negatywne konsekwencje, jakie może przynieść ujawnienie opinii publicznej tego typu zachowań – świadome planowanie i zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw wydaje się kwestią uzasadnioną chęcią ochrony wizerunku, ale również uwarunkowaną ekonomicznie. Ma to również wymiar etyczny. Dzięki skali działalności firma może wpływać na decyzje podejmowane w fabrykach swoich dostawców, a tym samym – dbać o zatrudnionych tam ludzi. Powoduje to konieczność monitorowania procesów biznesowych w łańcuchu dostaw oraz zwracania szczególnej uwagi na warunki pracy panujące w fabrykach, zwłaszcza w regionach, w których jakość przepisów (w tak kluczowych obszarach jak prawa człowieka, ochrona środowiska czy prawa zwierząt) pozostawia wiele do życzenia,

1 Informacje o firmie i jej działaniach pochodzą z raportu *Poznajmy się lepiej. Raport zintegrowany LPP za rok 2017*, <https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/02/LPP-raport2017PL.pdf> (dostęp: 21.11.2018).

a przez to łatwo może dochodzić do złamania podstawowych regulacji z obszaru relacji przemysłowych.

Ważnym elementem zarządzania dla organizacji jest włączanie zagadnień dotyczących zrównoważonego rozwoju. W 2017 przyjęto Strategię Zrównoważonego Rozwoju LPP na lata 2017–2019, w której zdefiniowano cztery główne filary:

1. *More safe* – odnosi się do sposobu projektowania ubrań i akcesoriów w sposób bardziej bezpieczny. Jest to realizowane w oparciu o kilka głównych kierunków:
 - FAIR and SUSTAINABLE DESIGN – obowiązkowe szkolenia dla projektantów.
 - Rozszerzamy ekologiczną linię – ECOAWARE to więcej materiałów ze zrównoważonych źródeł.
 - Dbamy o bezpieczne miejsca pracy – STOP zagrożeniom pracowniczym w fabrykach, w których produkowane są nasze kolekcje.
 - Produkcja wolna od nadużyć – 100% naszych fabryk w Bangladeszu podlega regularnym audytom Accord i SGS.
 - FEEL SAFE – tkaniny bez szkodliwej chemii czy przypadkowych igieł.
 - Twój wybór – rozszerzone informacje na metkach o składzie produktu i jego pochodzeniu.
2. *More care* – związany z większą troską o relacje z pracownikami (w tym - z potencjalnymi i byłymi pracownikami).
3. *More mindful* – obejmuje działania i praktyki, związane z edukacją konsumentów, z szeroko rozumianą branżą mody oraz relacje z otoczeniem lokalnym, w którym obecne są oddziały i sklepy LPP; zakłada reagowanie z większą uwagą na potrzeby i oczekiwania otoczenia.
4. *More ethical* – związany ze sposobem zarządzania, uwzględniającym etyczne podejście do prowadzenia biznesu².

Zdefiniowane kierunki rozwoju umożliwiają podejmowanie strategicznych decyzji oraz ułatwiają planowanie procesów. Dużym impulsem do zainicjowania kompleksowych działań na rzecz monitorowania warunków pracy u dostawców była katastrofa w Rana Plaza w Bangladeszu w 2013 roku, która spowodowała, że konsumenci dowiedzieli się, w jak trudnych i niebezpiecznych warunkach produkowane są ich ubrania. Wypadek na tak ogromną skalę spowodował, że również firmy zaczęły inaczej podchodzić do zlecania produkcji do krajów wysokiego ryzyka społecznego i zrozumiały potrzebę wzięcia odpowiedzialności za jakość pracy tamtejszych pracowników. Dało to początek zintensyfikowanym działaniom, mającym na celu przede wszystkim poprawę bezpieczeństwa i higieny pracy. Firma LPP przystąpiła do porozumienia Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh. Włączenie się do tej inicjatywy daje gwarancję, że każdy zakład przed rozpoczęciem produkcji jest kontrolowany przez inżynierów Accord pod kątem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (w tym: kontrola konstrukcji budynków, elektryki oraz ochrony przeciwpożarowej). Ponadto inspekcje wykonywane są regularnie

² Tamże.

w czasie trwania umowy z wykonawcą. Efektem porozumienia jest realna poprawa bezpieczeństwa w fabrykach dostawców firmy LPP. W 91% fabryk wymieniono lub zmodernizowano instalacje elektryczne, w 78% podmiotów zainstalowano dodatkowe zabezpieczenia przeciwpożarowe, a w 66% budynków poddanych audytowi wzmocniono konstrukcję lub podjęto decyzję o przeniesieniu do nowych obiektów.

Przyjęty kodeks postępowania dla dostawców reguluje główne obszary współpracy. Uwzględnia politykę wynagradzania i wymogi formalne, dotyczące zatrudnienia oraz obowiązków wynikających z międzynarodowych regulacji zawartych w zapisach konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy czy Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka). O randze działań podejmowanych w ramach kontroli łańcucha dostaw może świadczyć wysokość środków finansowych przeznaczonych na ten cel. Do końca 2018 roku było to 21 mln złotych. Tylko w 2017 roku skontrolowano 1118 fabryk pod kątem BHP, warunków pracy i przestrzegania praw człowieka. Liczba ta nie uwzględnia dodatkowych audytów, wynikających z porozumienia Accord. W ramach monitorowania procesów produkcji powołano wewnętrzną komórkę organizacyjną, zajmującą się kontrolą warunków pracy i bezpieczeństwa w fabrykach dostawców.

Równie ważny w zarządzaniu łańcuchem dostaw jest wymiar środowiskowy. Przedsiębiorstwo podejmuje działania umożliwiające wykorzystanie do produkcji bawełny organicznej i lyocellu. W roku 2017 0,5 miliona sztuk koszulek uszyto z bawełny organicznej, a 0,4% z lyocellu. Klienci mogą się spotkać z dwiema ofertami związanymi z bawełną organiczną. W sprzedaży jest odzież zawierająca wspomnianą bawełnę oraz wykonana w procesie organicznym, co oznacza, że każdy etap produkcji, w tym farbowanie czy wykończenie, odbywają się w zakładzie posiadającym stosowną certyfikację. Od 2014 roku firma nie produkuje odzieży z wykorzystaniem angory, a w 2016 roku podjęła zobowiązanie do rezygnacji z naturalnych futer i przystąpiła do międzynarodowej inicjatywy Fur Free Retailer („Sklepy wolne od futer”). Ze względów etycznych LPP zdecydowało również, że do 2020 roku wszystkie marki zrezygnują z korzystania z moheru lub będą pozyskiwać ten materiał w sposób odpowiedzialny, gwarantujący humanitarne traktowanie zwierząt. Biorąc pod uwagę wielkość całej kolekcji, firma ma duży potencjał zwiększania produkcji ubrań przyjaznych środowisku i z perspektywy rozwoju zrównoważonego warto, żeby wytyczyła konkretne cele w tym obszarze.

Firmy oferujące swój asortyment w ramach *fast fashion* mają obecnie trudne zadanie godzenia interesów mniej świadomych konsumentów, którzy oczekują nowych, tanich kolekcji z wysokiej jakości materiałów oraz klientów którzy nadal kupują w sieciach handlowych, ale mają dodatkowe oczekiwania w postaci zapewnienia godnych warunków pracy i ochrony środowiska nie tylko w firmie, od której kupują ubrania, ale – świadomi tego, gdzie są największe problemy – również w całym łańcuchu dostaw. Dochodzą do tego wyzwania związane z minimalizowaniem ilości odpadów w całym łańcuchu dostaw, w tym rozwoju technologii, pozwalających na odzyskiwanie surowców, co ma szczególne znaczenie w modelu biznesowym, zorientowanym na wielkość sprzedaży. Same firmy, bardziej świadome zakresu swoich wpływów, chcą być odpowiedzialnymi uczestnikami rynku,

więc inicjują strategiczne przedsięwzięcia, dające im możliwość poprawy wskaźników społecznych i środowiskowych. Wszyscy uczestnicy rynku oczekują rzetelnej informacji, by na jej podstawie podjąć decyzję, której organizacji biznesowej warto zaufać i wybrać produkt spełniający kryteria przyjaznego środowisku, odpowiedzialnego społecznie i akceptowanego ekonomicznie. Monitorowanie procesów realizowanych w łańcuchu dostaw pomaga firmie osiągnąć większą wiarygodność, a podejmowane projekty doskonalące pokazują jej gotowość do minimalizowania ryzyka społecznego i realnej zmiany warunków pracy. Przekłada się to na reputację, a także wyniki finansowe oraz tworzy bardziej zrównoważony model biznesowy.

5.2. Biblioteka ubrań – czy czeka nas zmiana wzorców konsumpcji?

W opublikowanym w 2014 roku raporcie pt. *Moda w 2050* można znaleźć informację, że: „w przyszłości będziemy wypożyczać ubrania z bibliotek odzieży”³. Choć stwierdzenie dotyczyło roku 2050, to już obecnie dostrzec można trendy zmieniające sposób postrzegania własności, również w odniesieniu do odzieży. Powstające modele biznesowe pokazują duży potencjał tkwiący w idei *sharing economy* (ekonomii współdzielenia), która zakłada, że konsument nie posiada rzeczy na własność, a jedynie z nich korzysta. Jest to nowe spojrzenie na konsumpcję. Organizacje biznesowe, które chcą włączyć się w promocję zrównoważonej konsumpcji projektują rozwiązania pozwalające na generowanie wartości dla firmy, przy jednoczesnym uwzględnianiu wartości społecznych i środowiskowych. Jedną z takich propozycji jest biblioteka ubrań, czyli miejsce, gdzie – podobnie jak w tradycyjnej bibliotece – istotą jest pożyczanie. W tym przypadku wypożyczane są ubrania. Za ideą biblioteki ubrań kryje się chęć ograniczenia negatywnych zjawisk, z jakimi wiąże się produkcja odzieży. Pierwsza tego typu inicjatywa w Polsce powstała we Wrocławiu. Zasady jej funkcjonowania są bardzo proste. Użytkownicy zakładają konto, na które logują się, chcąc wypożyczyć dane ubranie. Mogą dokonać wyboru, podając rozmiar oraz inne cechy (np. kolor). Za złożone zamówienie należy uiścić określoną opłatę, uzależnioną od czasu wypożyczenia (maksymalna liczba to cztery sztuki na 7 lub 30 dni). Dodatkowo pobierana jest kwota zabezpieczająca. Zamówione ubrania dostarczane są kurierem. Biblioteka ubrań odpowiada za to, aby wypożyczone rzeczy były wyprane i nadawały się do bezpośredniego założenia. Wszystkie kwestie związane z działaniem organizacji opisane są w regulaminie dostępnym dla korzystających.

3 A. Rudnicka (red.), *Moda w 2050. Raport z badań*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2014, s. 30.

Inicjatywa biblioteki ubrań ma być odpowiedzią na wszechobecny nurt *fast fashion*. Zachęca do rezygnowania z kupowania kolejnych ubrań, które nierzadko po jednorazowym założeniu są wyrzucane. Opisywany model godzi potrzebę kobiet, związaną z chęcią ciągłej zmiany i wyróżnienia się, z nurtem zrównoważonej mody. W takim modelu wymaga doprecyzowania komunikacja z klientem, polegająca na informowaniu go o tym, gdzie szyte są ubrania znajdujące się w bibliotece. Świadomy klient oczekuje, że nie tylko sposób oferowania danego towaru, ale i sam towar będzie zrównoważony (wyprodukowany w sposób etyczny i odpowiedzialny). To szansa dla zrównoważonych wytwórców do pokazania swoich kolekcji i zwiększenia ich rozpoznawalności dzięki dostępności dla osób zainteresowanych korzystaniem z biblioteki ubrań. Jeśli model udostępniania odzieży sprawdzi się, być może również tradycyjne sieci handlowe zaczną oferować taką usługę.

Zainicjowanie tego typu przedsięwzięcia pokazuje, że jest grupa klientów, która dojrzała do ograniczania liczby kupowanych ubrań i poszukuje innych sposobów konsumpcji (obok opisywanej biblioteki – swapy, czyli wymienianie ubrań lub korzystanie ze sklepów z używaną odzieżą). Każda z tych możliwości pozwala osiągnąć konsumencką satysfakcję zgodną z ideą zrównoważonego rozwoju. Gdyby sprawdziły się negatywne scenariusze (nagły wzrost cen bawełny oraz innych surowców, brak miejsc do uprawy, zmiany stosunków społeczno-gospodarczych na świecie), alternatywne metody nabywania odzieży staną się codziennością.

5.3. W modzie chodzi o relacje z ludźmi

Marka **KOKOworld**⁴ to firma budująca swój kapitał biznesowy na odpowiedzialnym podejściu do mody poprzez relacje ludzi, którzy ją tworzą. Dla założycielki marki za hasłem moda zrównoważona kryje się potrzeba zbudowania relacji między osobami szycymi ubrania a klientami, którzy będą je nosić. „Za każdym ubraniem, które nosimy, stoją ludzie” – twierdzi właścicielka firmy. W praktyce oznacza to potrzebę pokazania, kto i w jakich warunkach produkuje ubrania, ale również wzięcie odpowiedzialności za lokalnych rękodzielników pokazując im, że ich praca jest ważna, a moda nie musi oznaczać wyzysku i zanieczyszczenia środowiska. To z tego powodu KOKOworld jest firmą nastawioną na projektowanie i sprzedaż ubrań autorskich, które powstają z poszanowaniem wartości ludzi i środowiska. Pomysł na biznes zrodził się w czasie światowych podróży właścicielki marki. Kontakt z rękodzielnikami, którzy tworzyli unikatowe rzeczy, ale nie byli w stanie utrzymać się z ich sprzedaży spowodował chęć

4 Materiał powstał na podstawie informacji ze strony internetowej <https://www.kokoworld.pl> oraz wywiadu, przeprowadzonego drogą elektroniczną z właścicielką marki KOKOworld.

zainicjowania projektu, który odpowie na potrzeby wytwórców. Stąd pomysł na model biznesowy łączący promocję rękodzieła, realną pomoc dla twórców oraz modę. Agata Kurek, założycielka marki przyznaje:

To właśnie współpraca z lokalnymi rękodzielnikami jest dla nas podstawą etycznej mody, wspieramy ich, dając im pracę. Dzięki temu oni mogą utrzymać swoje rodziny, tworzyć miejsca pracy dla ludzi z okolicy, a jednocześnie mogą się dalej rozwijać, realizując swoje pasje. W naszych projektach można znaleźć ręcznie farbowane materiały z Indonezji czy Afryki, a wszystkie nasze ubrania szyjemy w rodzinnej szwalni pod Wieliczką⁵.

Drugim wymiarem bliższym społecznej odpowiedzialności są akcje społeczne i edukacyjne. Jednym z obranych kierunków działania jest promocja Sprawiedliwego Handlu, idei, która od kilku lat sukcesywnie zdobywa nowych sprzymierzeńców i jest coraz lepiej rozpoznawalna wśród klientów. Przykładem akcji społecznej, zrealizowanej przez organizację, jest Jeans for a Better World, polegająca na zbiórce używanych jeansów. W ramach akcji zebrano około 300 par starych jeansów, z których zaprojektowano zupełnie nowe produkty, takie jak: nerki, worki, torby czy plecaki, a nawet kurtki. Dochód ze sprzedaży tych produktów trafił do domu dziecka Window of Life w Ugandzie i pomógł ufundować dzieciom edukację szkolną. Dzięki tej akcji udało się zrealizować kilka ważnych dla firmy aspektów: przeprowadzić działanie uświadamiające, jak szkodliwa może być produkcja jeansów, zwrócić uwagę na możliwość ponownego wykorzystania materiału oraz wesprzeć cel społeczny. Inną, wspieraną przez firmę inicjatywą jest Fashion Revolution⁶.

Waga relacji widoczna jest także na poziomie budowania relacji z dostawcami, które rozpoczynają się od osobistego kontaktu. Chcąc dostarczyć produkty spełniające oczekiwania nie tylko klientów, ale samych właścicieli dotyczące przyszłych kontrahentów, należy zadbać o całość procesu produkcyjnego. W tym celu warto poznać intencje i motywacje osób dostarczających materiały czy dodatki. Oznacza to zwrócenie uwagi na kwestie odpowiedzialności i przejrzystości procesu (skład i pochodzenie materiałów, pochodzenie przędzy, sposoby jej przetwarzania). Równie istotne jest zwrócenie uwagi na potencjał dostawy i jego gotowość do wprowadzania do oferty materiałów innowacyjnych i przyjaznych środowisku, takich jak bawełna organiczna z certyfikatem GOTS czy FairTrade (której obecnie nie ma w bezpośredniej sprzedaży na polskim rynku). Autentyczność w relacjach doceniają sami klienci, którzy są coraz bardziej świadomi kwestii społecznych i środowiskowych. Przekłada się to na decyzje zakupowe poparte wnikliwą analizą.

Po naszych klientkach widać stale rosnącą świadomość, coraz więcej osób, szczególnie młodych, interesuje się tematyką społecznej odpowiedzialności i szczegółowo dopytuje o warunki

5 Wywiad z właścicielką marki.

6 O inicjatywie Fashion Revolution – szerzej w rozdziale 4.

produkcji. Widać to też po ciągle rosnącej rzeszy naszych stałych klientek. Wiele z nich mówi podczas zakupów, że wolą odłożyć na jedną rzecz wysokiej jakości, która na pewno będzie im służyć przez co najmniej kilka sezonów, niż kupować kilka rzeczy, które po dwóch praniach są do wyrzucenia⁷.

Dobrym przykładem może być rynek niemiecki, na którym również obecna jest firma KOKOworld. Konsumenci pytają o sposób działania i wytwarzania ubrań, o pochodzenie materiałów, ich właściwości i certyfikaty. Dla firmy jest to duża motywacja do podejmowania kolejnych działań na rzecz uświadamiania, że odpowiedzialne wybory to kupno mniejszej ilości, ale lepszej jakości ubrań, które posłużą przez wiele sezonów.

5.4. Alternatywa z upcyklingu

Pisząc o możliwych zrównoważonych rozwiązaniach w modzie, warto wspomnieć o wykorzystaniu upcyklingu. Przedsiębiorstwa, które decydują się na oferowanie produktów z upcyklingu są zwykle małymi podmiotami, co wiąże się z dostępnością materiałów, ale i dbałością o cały proces. Ubrania powstają w manufakturach w kontrolowanych procesach, gdzie zwraca się uwagę zarówno na aspekty środowiskowe, jak i warunki pracy. Nie oznacza to jednak, że mniejsza skala działalności nie pozwala na osiągnięcie sukcesu na rynku. Upcykling jest obecnie wykorzystywany do produkcji odzieży oraz biżuterii. Niekiedy materiał wykorzystywany do produkcji może wręcz zaskakiwać, jak w przypadku płyt winylowych czy włókna z kawy.

Jedną z firm, które z powodzeniem wykorzystują różnorodne materiały do szycia swoich kolekcji jest **Trykot** – manufaktura rodzinna, tworząca torby, plecaki, gadżety i akcesoria w duchu *slow fashion* oraz upcyklingu. Do produkcji wykorzystywane są tak różnorodne materiały, jak worki (np. pocztowe, wojskowe), plandeki czy materiały z lat 40. i 50. ubiegłego wieku. Ciekawa stylistyka w połączeniu z oryginalnymi materiałami sprawia, że projekty są unikatowe, a przy tym przyjazne dla środowiska dzięki ponownemu wykorzystywaniu materiałów, które straciły swoje pierwotne właściwości użytkowe. Na polskim rynku dostępne są również torby uszyte z nieaktualnych banerów reklamowych, węży strażackich, worków po ryżu czy po cementie, co pokazuje potencjał stosowania upcyklingu w branży.

Interesującym przykładem jest wykorzystanie „fusów z kawy” do produkcji ubrań. O ile w Polsce ten rodzaj włókien nie jest jeszcze dobrze znany, o tyle za

⁷ Wywiad z właścicielką marki.

granicą w ofercie można już znaleźć tak wyprodukowaną odzież. Firma STAR-SEEDS, której założycielką i właścicielką jest Polka, chcąc wyjść naprzeciw wyzwaniom środowiskowym, zdecydowała się na wprowadzenie do swojej oferty rzeczy wyprodukowanych z włókien „kawowych”. W rzeczywistości to połączenie recyklowanego poliestru oraz fusów od kawy, które są nie tylko przyjazne środowisku (ograniczanie zużycia surowców, wykorzystanie materiałów z recyklingu, nadanie nowej wartości odpadom), ale również korzystnie wpływają na komfort użytkowania odzieży. Zaprojektowana w ten sposób tkanina odprowadza wilgoć z ciała oraz szybko wysycha oraz absorbuje i blokuje zapach. Jest również naturalną ochroną przed UV dzięki odbijaniu światła słonecznego⁸. Firma dba, aby jej produkty były przyjazne środowisku. Obok, a także używa przyjaznych środowisku środków barwiących.

Upcykling jest jedną z metod wspierających zrównoważony rozwój. Daje możliwość zaoferowania produktu, który będzie innowacyjny i przyjazny środowisku.

5.5. Budowanie świadomości odpowiedzialnej marki

Tworzenie kolekcji w nurcie mody odpowiedzialnej wymaga od właścicieli zbudowania świadomości marki. Nie jest to łatwe zadanie, tym bardziej, że klienci mają dostęp do sklepów sieciowych. Budowanie świadomości marki wymaga znalezienia elementów wyróżniających dany produkt na rynku, pokazujących jego oryginalność oraz jasno komunikujących ważne dla firmy wartości. Przykładem takiego projektu jest marka odzieżowa **De La Fotta** – firma rodzinna, międzypokoleniowa i międzynarodowa. Jej cechą wyróżniającą jest to, co podkreśla współwłaścicielka marki: „Prêt-à-Porter De La Fotta znaczy: zakładasz jedną rzecz i jesteś dobrze ubrana”⁹.

Firma projektuje cztery linie kolekcji, zgodnie z czterema kluczowymi cechami marki: ponadczasowością, oryginalnością, unikatowością, codziennością. Innymi słowy, organizacja chce być rozpoznawalna jako ta, która oferuje swoim klientom „ponadczasowe, oryginalne unikaty na co dzień”. Oferta adresowana jest do kobiet ceniących połączenie jakości i ponadczasowości z zabawą trendami i oryginalnością designu. Styl De La Fotta charakteryzują pomysłowe printy, niestandardowe zestawienia różnych tkanin i wymyślne dodatki.

Wszystkie projekty De La Fotta powstają wyłącznie z tkanin, dzianin i ozdób z Włoch, Francji, Szwajcarii, Niemiec i z Polski, które posiadają certyfikaty Oeko-Tex Standard 100 oraz GOTS. „Wierzmy, że biznes może być etyczny,

⁸ *Starseeds*, <https://starseeds.eco/pages/our-fabrics> (dostęp: 25.07.2018).

⁹ Informacje pozyskane ze strony internetowej: <https://delafotta.com/> oraz materiałów uzyskanych bezpośrednio od właścicielki marki.

empatyczny, dochodowy, oryginalny i [może] przekazywać wartości”. Firma podejmuje zobowiązanie wynikające ze zrównoważonego rozwoju, który dla organizacji oznacza: „rozwój oparty o wspólne decyzje, potencjał, ale i granice możliwości, świadomość przy doborze surowców, umiarkowanie przy planowaniu ilości”. Wybór tkanin ekologicznych i naturalnych daje możliwości dłuższego użytkowania stroju oraz oznacza mniejsze obciążenie dla środowiska w czasie procesu produkcji. Marka jest wrażliwa na problem wycisku i praw zwierząt. „Jako tandem mama-córka, nie chcemy aby w naszej twórczości było ukryte nadużywanie innych stron”. Cały proces wytwórczy jest krótki i przejrzysty. Firma nie używa futer ani skór naturalnych. Kolekcje powstają w niewielkich seriach, w łódzkich atelier krawieckich, gdzie szanuje się pracę pracowników.

Chcąc spotkać się z uznaniem ze strony klientek, firma dokłada starań, żeby ubrania nie były ani przekombinowane, ani niewygodne, ani za drogie. Filozofia marki opiera się na prostym założeniu: „od kobiet dla kobiet”, co przekłada się na bliskie i twórcze relacje wewnątrz marki, ale także relacje z klientkami, które od początku stają się m.in. bohaterkami sesji zdjęciowych, pozują do nowych fasonów, są angażowane w budowanie wizerunku marki.

Budowanie świadomości marki to także chęć przełamywania stereotypów, jakie narastają wokół mody, w tym spoza nurtu *fast fashion*. Właścicielki podkreślają, że ich ubrania łączą elegancję z komfortem noszenia, pokazując jednocześnie, że moda ekologiczna i *slow* to nie tylko luźne, sportowe kreacje. Ubrania tworzone przez firmę zrywają ze stereotypem „ubranie musi mieć rozmiar”, co często wpędza kobiety w kompleksy, stąd oferta firmy tworzącej ubrania *oversize*. Ostatnim elementem jest chęć pokazania, że moda nie ma wieku, co podkreśla się w komunikacji z otoczeniem. Mocno promowanym trendem jest moda skierowana do młodych kobiet, co powoduje, że kobiety powyżej pewnego wieku traktowane są jako takie, którym „nie wypada”, które „nie powinny” ubierać się w określony sposób. W firmie De La Fotta świadomość marki kreowana jest przez podkreślanie relacji międzypokoleniowych łączących właścicielki.

Pomysł założenia marki był składową dwóch czynników: wewnętrznej potrzeby tworzenia mody autorskiej i zainteresowania otoczenia pierwszymi kreacjami, tworzonymi na własne potrzeby. Stąd w sukienkach jest bardzo dużo osobistej historii i autentyczności, co buduje wizerunek marki.

Tworzenie nowego projektu biznesowego, jakim jest marka odzieżowa, wymaga dobrego przygotowania i planowania. W przypadku De La Fotta były to: pomysł i strategia dotarcia do klientek, wyróżniające się na rynku materiały oraz grupa docelowa, która nadal jest traktowana jako nisza z dużym potencjałem, czyli „dorosłe” kobiety, które wiedzą kim są i co chcą wyrazić swoim stylem, poszukujące czegoś odmiennego od mody w „sieciorówkach”, trendów-klonów i marek mainstreamowych. W świecie mody niszowej i autorskiej trzeba się wyróżniać. Istotne są również owartość na współpracę wewnątrz- i międzysektorową oraz chęć poznawania potrzeb i aktywnego odpowiadania na nie. Twórczynie marki zwracają również uwagę na obecność w miejscach, które promują modę alternatywną, takich jak

targi mody, *concept story* czy multibrandingowe butiki, specjalizujące się w modzie od polskich projektantów. Rozwój mody autorskiej jest wspierany przez blogerów i osoby opiniotwórcze.

Utrudnieniem dla rozwoju mody tego rodzaju jest brak powszechnej świadomości, że moda autorska – unikatowa i z surowców wysokiej jakości – jest droższa, bo lepsza i bardziej trwała. Poza tym na ubieranie się na co dzień w ubrania od projektantów może sobie pozwolić raczej wąskie grono osób w Polsce. Problemem jest również to, że miejsca sprzedaży małych marek często konkurują z galeriami handlowymi i nieproporcjonalnie niższym potencjałem marketingowym. Kluczowa różnica dotyczy wartości, jaką tworzymy.

Ważne jest, aby do klienta mówić językiem korzyści. Klient jest ciekawy i chce coraz częściej wiedzieć, czym jest odpowiedzialny wybór, dlaczego jest lepszy od innych. Ponadto klient lubi mieć wpływ na produkt (np. zamówić sobie kreację na miarę, z wybranej tkaniny lub indywidualnie dopasowaną), nie jest już tylko kupującym „gotowce”. Klientkę, jak w przypadku firmy De La Fotta, można zaangażować w proces projektowania ubioru, a to daje świetny potencjał rozwoju odpowiedzialnej mody. Dbanie o markę od początku do końca łańcucha wartości przekłada się na jej świadomość wśród klientów, a w efekcie – na proces sprzedaży.

5.6. *Eco fashion* i *slow fashion* – przejrzystość w działaniu

Główną motywacją do podjęcia wysiłku na rzecz zrównoważonego rozwoju były dla firmy **SLOGAN** osobiste doświadczenia właścicielki, zdobyte w czasie zatrudnienia w innych firmach odzieżowych¹⁰. Nie godząc się z polityką tych przedsiębiorstw, obserwowała niską świadomość społeczną, idącą w parze z nagminnymi nadużyciami producentów odzieży w obszarze środowiskowym. Praca w przedsiębiorstwach odzieżowych utwierdziła ją w przekonaniu, że branża nie jest wolna od łamania norm środowiskowych i etycznych. Wyzwaniem okazały się wyjazdy służbowe do Azji, które za każdym razem dostarczały wielu duchowych i emocjonalnych przeżyć. W czasie podróży na rynki azjatyckie odkrywała nie tylko brak poszanowania praw pracowniczych, ale przede wszystkim przekraczanie wszelkich standardów środowiskowych w całym procesie produkcyjnym.

¹⁰ Pierwotnie tekst ukazał się w publikacji: A. Rudnicka (red.), *Moda na alternatywę, czyli o odpowiedzialności w branży odzieżowej*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2014 i został oparty na informacjach uzyskanych w czasie wywiadu z właścicielką firmy Moniką Krawczykowską.

Na widok wyzysku pracowników, który tam jest daleki od kultury pracy oraz degradację środowiska rodził się we mnie bunt przeciwko światowemu, szczególnie korporacyjnemu przemysłowi odzieżowemu, dla którego ziemia jest jednym wielkim wysypiskiem. Byłam przeciwna produkcji odzieży, w której procesie wykorzystuje się „siłę roboczą”, nie dając przy tym żadnych lepszych perspektyw, niejednokrotnie pracującą za głodowe stawki, bez gwarancji świadczeń zdrowotnych oraz emerytalnych. Wykorzystywanie dzieci do pracy i łamanie ich podstawowych praw to kolejna powszedniość, z którą nie mogłam się zgodzić. Najważniejsze w łańcuchu dostaw były: ostateczna cena oraz termin dostawy¹¹.

Zebrane doświadczenia spowodowały, że zaczęła się zastanawiać, co może jako jednostka „zrobić dla tych ludzi i globalnego środowiska naturalnego”. „Miałam okazję przyglądać się temu od kuchni i stąd też pomyśl na własny, etyczny i proekologiczny biznes”. Jako właścicielka młodej marki funkcjonującej na rynku, krok za krokiem zaczęła rozwijać swoją działalność. Jednym z pierwszych posunięć było wykorzystywanie w procesie produkcji proekologicznych tkanin (30% recyklowanego poliestru oraz wiskozy z bambusa). Była pełna obaw, czy znajdzie klientów, gotowych kupić takie ubrania, ponieważ problematyka ekologicznej i społecznie odpowiedzialnej produkcji odzieży w Polsce dopiero zdobywa zainteresowanie.

Utrudnieniem dla polskich proekologicznych marek odzieżowych, takich jak SLOGAN, jest kwestia minimów, zarówno w zakresie materiałów, jak i wielkości produkcji:

Nasze materiały z bawełny bio, czy też poliestru z recyklingu robimy na zamówienie. Ustalając zapotrzebowanie wymagana jest minimalna ilość danego artykułu w określonym kolorze. Chcąc wprowadzić szerszą paletę kolorów, zmuszeni jesteśmy zamówić minimum produkcyjne, które dla takich małych manufaktur jak SLOGAN jest olbrzymim nakładem finansowym, wiążącym się następnie z koniecznością znalezienia odbiorcy na te produkty.

Podobna sytuacja dotyczy szwalni. Obecnie polskie szwalnie nastawione są na masową produkcję. Ich minima zaczynają się od kilkuset sztuk danego modelu. Trudno jest znaleźć szwalnię, które przyjmują zamówienia limitowanych serii. Firmie udało się jednak nawiązać współpracę z takimi zakładami krawieckimi, które akceptują mniejsze ilości i od kilku lat kontynuuje tę relację. Ilość zamówień materiałów czy odszyć determinuje cenę. Małe zapotrzebowanie generuje wyższą cenę niż w przypadku, gdyby były składane zamówienia na setki czy tysiące sztuk. Wpływa to na cenę końcową odzieży, która jest o kilkanaście procent wyższa niż cena ubrań szytych np. z bawełny konwencjonalnej. Na pewno takie marki jak SLOGAN nie mogą konkurować pod względem ceny z gigantycznymi korporacjami, których produkcja jest usytuowana w krajach „taniej siły roboczej”, stosujących

11 Informacje uzyskane w czasie rozmowy z właścicielką marki. Podobnie – pozostałe cytaty w ramach tego podrozdziału.

słabej jakości (a nawet czasem szkodliwe) materiały wytwórcze. Dlatego też, projektując nowe kolekcje, firma zwraca szczególną uwagę na bardzo wysoką jakość materiałów oraz wartość odszycia. Odzież, trafiając do wymagających klientów, cieszy się coraz większym uznaniem. Docenione zostały: niebanalne wzornictwo, naturalny surowiec dzianin i tkanin oraz efektywność odszycia, co jest dla marki największym sukcesem.

Wyznawane przez organizację wartości etyczne i poczucie odpowiedzialności za środowisko podkreśla staranny dobór tkanin oraz dzianin:

Wymagamy certyfikatów organizacji ekologicznych, takich jak: GOTS (*Global Organic Textile Standards*), OCIA (*Organic Crop Improvement Association*), NOP (*National Organic Program*) czy IFOAM (*International Federation of Organic Agricultural Movements*). Wyznacznikiem naszego standardu, który rzutuje na zaufanie klientów jest również certyfikat Oeko-Tex Standard 100, będący gwarancją bezpieczeństwa dla zdrowia użytkowników. Akcesoria typu zamki, guziki, których używamy do naszych produkcji, zamawiamy u polskich producentów.

Chcąc implementować idee ekologiczne w swojej produkcji, firma dba o rzetelne etykietowanie wyrobów, co pozwala na właściwą weryfikację pochodzenia pozyskiwanych surowców. Ponadto kilkuletnia już współpraca z zaprzyjaźnionymi szwalniami daje możliwość monitoringu produkcji i gwarancję wysokiej jakości odszyć.

Interesujemy się przemysłem odzieżowym zarówno od strony branżowej, jak i społecznej. SLOGAN jest proekologiczną i etyczną marką, nie tylko z idei. Jej wartość i prestiż determinują działania wielu osób, wspierających i pomagających w rozpowszechnianiu naszego przedsięwzięcia. Do współpracy w ramach projektu „SLOGAN Street View” zapraszamy najlepszych współczesnych polskich malarzy ulicznych. Bez nich nie udałooby się nam zająć tak daleko.

Organizacja wspiera środowisko, tworząc alternatywę dla wszystkich konsumentów, którzy chcą wiedzieć, co kupują, kierując się w życiu wartościami etycznymi i środowiskowymi. Jednak należy podkreślić, że firma nie chce budować swojego wizerunku na aktywizmie. Jak zauważa właścicielka:

Nie jesteśmy aktywistami ekologicznymi! Zajmujemy się sprzedażą dobrych, komfortowych ubrań, nie będących obecnie produktem masowym. Tym samym wybór materiałów, z jakich są szyte i w jakich warunkach produkowane, to wybór ideologiczny. Nazywanie tego aktywizmem byłoby jednak mocno naciągane.

Przedstawiciele firmy pogłębiają swoją wiedzę, biorąc udział w wydarzeniach związanych z tematyką odpowiedzialnej mody. W lutym 2014 roku przedsiębiorstwo zostało pierwszą polską marką, która dołączyła do programu „Sklepy wolne od futer”:

Jako manufaktura miewamy momenty zwątpienia, wynikające przede wszystkim z ogromnych potrzeb finansowych, generowanych tym przedsięwzięciem, zwłaszcza w branży opanowanej przez globalne marki odzieżowe, których wizerunek, choć tak daleki od naszych idei, bardzo silnie wpływa na dzisiejszą modę. Nasze działania wyróżniają jednak postawy, które kształtują nie tylko wygląd, ale również styl życia. Tak mocno zakorzenione w nas wartości przypominają, dlaczego rozpoczęliśmy tę podróż i nadal ją kontynuujemy.

5.7. Ubrania z przesłaniem

Ideą marki 7LEVELS jest stworzenie linii ubrań z przyjaznych dla środowiska, organicznych dzianin, produkowanych w Polsce. Ubrania są zaprojektowane tak, aby czuć się w nich wygodnie i komfortowo.

Zgodnie z koncepcją 7LEVELS (7 Poziomów Istnienia), firma chce inspirować szersze, głębsze spojrzenie na człowieka i naturę oraz świadome życie¹². Pomysł na biznes to rezultat zidentyfikowanych potrzeb samych właścicielek, które – praktykując jogę oraz uczestnicząc w różnych warsztatach – dostrzegły, że na rynku są dostępne głównie ubrania ze sztucznych materiałów, w dodatku dość drogie:

Brakowało nam ubrań rekreacyjno-sportowych i bielizny z naturalnych dzianin, wyprodukowanej z poszanowaniem praw człowieka i natury. Tworząc markę 7LEVELS, chcemy zmieniać świadomość i zachęcać do podejmowania świadomych wyborów konsumenckich. Wierzymy, że ma to znaczenie nie tylko dla naszego zdrowia i samopoczucia, ale i dla środowiska.

Legginsy i T-shirty zostały wykonane z bawełnianej dzianiny, wyprodukowanej specjalnie na zamówienie w pabianickim zakładzie dziewiarskim. Bawełna organiczna posiada certyfikat GOTS. Nadruki powstały w jednej z najnowocześniejszych drukarni cyfrowych w Polsce, która barwi materiały ekologicznymi farbami, utrzymując przy tym najwyższe standardy potwierdzone licznymi certyfikatami (m.in. środowiskowy znak jakości EU Flower czy certyfikat Oeko-Tex Standard 100 „Tekstylią godne zaufania” I klasy).

Zyski ze sprzedaży produktów są przeznaczane na działalność statutową Fundacji Life Change, która prowadzi projekty rozwojowe i kampanie społeczne, propagujące techniki relaksacyjne jako skuteczne narzędzie uwalniające od stresu, zapewniające zdrowie i dobre samopoczucie. Oferowana w sklepie 7LEVELS odzież odpowiada potrzebom osób, które na co dzień podejmują świadome wybory konsumenckie w trosce o swoje zdrowie i środowisko oraz cenią naturalne i organiczne

12 Informacje na temat firmy i cytaty dotyczące marki 7LEVELS – <https://www.7levels.pl/>.

produkty. Naturalna odzież jest także świetną alternatywą dla alergików i osób z problemami dermatologicznymi, gdyż podczas uprawy i produkcji organicznej bawełny, konopi i bambusa nie używa się substancji chemicznych, dzięki czemu ubrania nie uczulają i nie podrażniają skóry.

Prezentowany projekt nie ma charakteru komercyjnego. Jest połączeniem działalności produkcyjnej z zaangażowaniem społecznym. To interesująca forma budowania relacji z klientami w oparciu o wartości społeczne.

Innym ciekawym przykładem łączenia mody z misją społeczną jest marka **Wisłaki**, która powstała dzięki zaangażowaniu klientów, wspierających w modelu crowdfundingu pierwszą kolekcję. Wisłaki oferują ubrania z certyfikowanej bawełny (certyfikat GOTS), uszyte w Polsce. W 2015 roku firma przystąpiła do kampanii Fur Free Retailer („Sklepy wolne od futer”), zobowiązując się do niewykorzystywania w projektach futer naturalnych. Markę wyróżnia wykorzystywanie w kolekcjach wizerunku nadwiślańskich zwierząt, będących pod ochroną (np. zimorodek, wydra, bóbr czy dzięcioł). Ubrania mają zwracać uwagę swoją monochromatycznością i jednocześnie edukować o wartości przyrodniczej krajobrazu nadwiślańskiego. Co więcej, przedsiębiorstwo aktywnie włączyło się w ochronę gatunków chronionych, przeznaczając 5 zł ze sprzedaży każdego ubrania na działalność Ogólnopolskiego Towarzystwa Ochrony Ptaków. Swoimi projektami promuje lokalność i przybliża wiedzę o faunie znad warszawskiego odcinka Wisły. Zachęca do refleksji nad wymiarem przyrodniczym miejsca i odkrywania walorów najbliższego otoczenia.

Podejście do mody w ostatnim czasie ulega zmianie. Ubranie to już nie tylko sposób manifestowania swojej osobowości czy okazja do pochwalenia się wartościową rzeczą. Kolejni projektanci pokazują, że może to być równocześnie okazja do przekazania określonych wartości społecznych i zachęta do głębszego spojrzenia na otaczającą rzeczywistość.

5.8. Gospodarka obiegu zamkniętego w firmie odzieżowej

Rosnące zainteresowanie koncepcją gospodarki obiegu zamkniętego powoduje, że przedsiębiorstwa poszukują rozwiązań, które godziłyby ich interesy z założeniami modelu: wyprodukuj – kup – użyj – wykorzystaj ponownie. Jednym z podmiotów traktujących tę koncepcję jako źródło swojej przewagi konkurencyjnej jest holenderska firma **Mud Jeans**. Przedsiębiorstwo od początku swojej działalności przestrzegało zgodności z zasadami zrównoważonego rozwoju. Model biznesowy organizacji opiera się na założeniach gospodarki cyrkularnej, co jest widoczne na każdym etapie cyklu życia produktu:

- projektowanie z myślą o recyklingu (projektowanie cyrkularne), czego przykładem są etykiety na spodniach, nie skórzane, tylko nadrukowywane, dzięki czemu odzież bez dodatkowych operacji usuwania etykiet może zostać poddana recyklingowi;
- produkcja jeansów z materiałów certyfikowanych i z recyklingu;
- recykling – zużyte spodnie poddawane są procesowi przetworzenia i mieszanina ze świeżą bawełną, dzięki czemu 40% surowca jest odzyskiwana (celem firmy jest 100% odzysk, co w chwili obecnej nie jest możliwe ze względu na technologię osłabiającą jakość włókien, poddawanych ponownej obróbce);
- model wypożycz lub kup;
- upcykling – zwracane spodnie są ponownie sprzedawane jako *vintage* oraz nazywane na cześć byłego użytkownika;
- użyj i oddaj – klienci są zachęceni do zwrotu jeansów, których nie będą już nosić.

Szczególnie interesującym podejściem jest system „wypożyczeń”. Mając na uwadze wyczerpywanie się zasobów naturalnych oraz koszty społeczne i środowiskowe, z jakimi wiąże się uprawa bawełny, firma zdecydowała się na wdrożenie modelu, w którym klient nie nabywa spodni, lecz je „wypożycza”, a gdy nie są już potrzebne (np. po roku) – zwraca do producenta. Ponośi opłatę subskrypcyjną oraz miesięczną opłatę za użytkowanie. Dzięki temu jeansy są poddawane procesowi recyklingu, a materiał zostaje ponownie wykorzystany. Recykling przynosi konkretne korzyści w postaci oszczędności wody, zasobów i mniejszej ilości odpadów.

Prośrodowiskowe podejście przedsiębiorstwa widoczne jest również na etapie organizacji procesu produkcyjnego. W procesie „wycierania” tkaniny wykorzystany zostaje laser zamiast papieru ściernego i nadmanganianu potasu. Efekt uzyskany za pomocą lasera i ozonu, który utrwała materiał jest bardziej przyjazny dla środowiska niż tradycyjne techniki „postarzania materiału”. Eliminuje się pracę ręczną i rezygnuje ze stosowania szkodliwych substancji, a przędza jest mniej uszkodzona. Podczas chemicznego bielenia lub piaskowania używa się od sześciu do siedmiu prań i płukań, wykończenie ozonem wymaga od dwóch do trzech. Produkty pakowane są w systemie RePack.

RePack to zwrotne opakowanie wielokrotnego użytku, które może być wykorzystane do 20 razy. Pudełko wystarczy za darmo przesłać z dowolnego miejsca na świecie, wrzucając do skrzynki pocztowej. Jest to jedno z rozwiązań, które wspierają gospodarkę obiegu zamkniętego w obszarze minimalizowania ilości odpadów.

Praktyki podejmowane przez przedsiębiorstwo pokazują, jak wiele procesów można przekształcić zgodnie z ideą zamykania obiegu, osiągając przy tym konkretne korzyści biznesowe.

5.9. Torby z myślą o środowisku

Pracownia Remedium¹³ to polska mała firma, produkująca unikatowe torby, za najważniejszą wartość uznająca ochronę środowiska. W swojej misji ma zdefiniowaną odpowiedzialność za społeczeństwo i środowisko, także poprzez dbałość o dobór materiałów. Historia firmy jest związana z pasją właścicielki, której od początku istnienia biznesu zależało na tym, żeby oferowane produkty były przyjazne środowisku, a przede wszystkim pokazywały wartość, jaką jest trwałość i zrównoważone podejście w modzie.

Filozofię działania firmy w kwestii wyboru materiału można opisać za pomocą czterech zasad:

- po pierwsze, materiał ekologiczny, wyprodukowany lokalnie – obecnie jest to głównie len, ale także Tyvek i tkanina papierowa (*washable craft paper*);
- po drugie, materiał wytrzymały;
- po trzecie, materiał z recyklingu – testowanie materiałów nadających się do ponownego wykorzystania;
- po czwarte, upcykling – poszukiwanie alternatyw i nowych materiałów, z których można produkować.

Dodatkowo firma zdecydowała o wyeliminowaniu ze swojej produkcji surowców pochodzenia zwierzęcego, takich jak skóry, futra czy wełna. Tworzone kolekcje są etyczne i wegańskie.

Wybór materiałów oraz ich ocena związana z kryterium środowiskowym nie są jednoznaczne, co wiąże się z różnymi parametrami, o których warto pamiętać, dokonując analizy materiału. W przypadku Pracowni Remedium uwzględnia się dwa główne czynniki: proces produkcji i ostatni etap życia produktu (możliwość poddania materiału recyklingowi/biodegradowalność produktu). W tym znaczeniu materiały można podzielić na:

- ekologiczne w ujęciu tradycyjnym, czyli naturalne, mało przetworzone, które dzięki temu są biodegradowalne i mało szkodliwe dla środowiska, szczególnie w końcowym etapie swojego cyklu przydatności;
- przyjazne środowisku w rozumieniu procesów wytwarzania, pochodzenia naturalnego i sztuczne.

Należy jeszcze wziąć pod uwagę materiały z pozoru nieekologiczne, które są bardzo trwałe, przez co mają bardzo długi cykl życiowy. Tak jest w przypadku trwałych tkanin technicznych, takich jak np. Gore-Tex czy Cordura, które produkuje się w nowoczesnych parkach maszynowych, zgodnie z opatentowaną technologią, przez co minimalizuje się ich wpływ na środowisko. Wyzwaniem dla tego typu tkanin jest sposób postępowania po okresie użytkowania – powinny być poddawane specjalnym procesom recyklingowym.

¹³ Materiał powstał na podstawie wywiadu, przeprowadzonego z właścicielką firmy, Agnieszką Sierpowską-Bartosik.

Niestety, tradycyjne materiały ekologiczne przyczyniają się do wyczerpania zasobów naturalnych (w szczególności wody), a także do wyjałowienia gleby i jej zanieczyszczenia szkodliwymi pestycydami. Największe wyzwanie dotyczy bawełny – z powodu zużycia wody, związków chemicznych i wielkości produkcji. Najbardziej przyjazne w tej grupie materiałów będą len i konopie (szczególnie dla nas, bo to rośliny naszego klimatu, co zmniejsza emisję CO₂ do atmosfery), ale również mniej znane włókna, np. pokrzywa. W przypadku materiałów produkowanych za granicą (Chiny, Pakistan), dodatkowym elementem – obok kwestii środowiskowych – jest etyczność samej produkcji. Wśród materiałów nowoczesnych, które można uznać za ekologiczne jest wiskoza bambusowa, produkowana w procesie zamkniętym (lyocell).

Istnieją jeszcze mniej znane tekstylia, wykorzystywane zamiast skóry przy produkcji butów, toreb i innej galanterii, np. tkanina papierowa z celulozy i sztucznego lateksu, tkanina korkowa (warstwa naturalnego korka naniesiona na tkaninę bawełnianą lub poliestrową), tkanina z włókien liści ananasa – Pinatex (wymaga specjalnego procesu obróbki włókna). Nie w każdym przypadku skład tkaniny jest bardzo przyjazny dla środowiska, dlatego też równie istotne jest miejsce produkcji. Podejmując decyzję o zakupie, organizacja wybiera tkaniny produkowane w UE, co dodatkowo zmniejsza ślad węglowy.

Pomysł produkowania toreb wegańskich z materiałów przyjaznych środowisku jest elementem szerszej filozofii, wyznawanej przez właścicielkę, która od wielu lat poszukuje sposobów bycia bardziej świadomą konsumentką, unikającą produktów odzwierzęcych. Takie podejście spowodowało zainteresowanie ekologicznym stylem życia i ewoluowało w kierunku własnej działalności, która oferowałaby produkty dostosowane do potrzeb i oczekiwań świadomych klientów.

Otwarcie działalności wiązało się z koniecznością pogłębienia i usystematyzowania dotychczasowej wiedzy oraz podjęcia strategicznych decyzji, związanych z tkaninami, co spowodowało m.in. wykluczenie bawełny z planów produkcyjnych ze względu na duże obciążenie środowiska, jakie niesie uprawa i obróbka tego materiału (uwzględniana była natomiast bawełna z odzysku).

Prowadzenie biznesu świadomego środowiskowo niesie różne wyzwania (np. dostępność odpowiednich tkanin). Obecnie w Polsce nie jest to łatwe zadanie, ponieważ branża tekstylna nie do końca wyszła z kryzysu, jaki dotknął ją w czasie przemian gospodarczych. Skutkuje to niewielką liczbą zakładów produkcyjnych, niedostosowanych do potrzeb czy nieposiadających wiedzy o nowoczesnych tkaninach.

Kiedy zaczynałam działalność, szukałam bawełny ekologicznej, myśląc, że będzie o to najłatwiej – byłam bardzo zdziwiona, kiedy sprzedawca nie wiedział, że taka w ogóle istnieje. Do tej pory nie mamy polskiego producenta tkanin w standardzie GOTS lub nie promuje on na tyle dobrze swojego produktu, żeby dotrzeć do zainteresowanych przedsiębiorców¹⁴.

14 Informacje uzyskane w trakcie rozmowy z właścicielką marki (podobnie – kolejny cytat).

W Niemczech dystrybucja jest już dużo lepsza. W momencie, kiedy towar nie jest dostępny u rodzimego producenta lub dystrybutora (najlepiej lokalnego), firma korzysta z tamtejszych platform zakupowych, wybierając europejski kraj produkcji oraz odpowiednie certyfikaty. Dobrym pomysłem stosowanym w krótkich kolekcjach są też materiały „z historią” (*vintage*), które przetrwały gdzieś w magazynach (jak belka materiału z byłego ZSRR). W planach są również kolekcje upcyklingowe. To najbardziej ekologiczne, ale i pracochłonne rozwiązanie, co niestety nie przekłada się na stałą możliwość utrzymywania rentowności firmy.

W przypadku małej organizacji dbającej o proces produkcji jej wpływ na środowisko jest niewielki, natomiast niewątpliwą wartością jest edukacja klientów i pokazywanie, że moda może być etyczna i odpowiedzialna. Manifestowanie wartości, które są bliskie właścicielce przekłada się na budowanie zaufania i bardziej świadome decyzje w przyszłości. Odpowiedzialność leży zarówno po stronie rynku, jak i konsumentów, którzy – mając większą wiedzę na temat produktów, którymi są zainteresowani – mogą dokonać wyborów zgodnych z preferencjami.

W optymistycznym scenariuszu branża odzieżowa będzie się rozwijać w kierunku bardziej zrównoważonej i etycznej.

Będziemy mieli *boom* na upcykling i naprawianie starych rzeczy. Już teraz zauważyłam, że wchodzi trend *wabi-sabi* (sama interesuję się tym od dłuższego czasu, przez moje zamiłowanie do Japonii...), czyli dostrzeganie piękna w niedoskonałościach. Trend się umacnia, co można sprawdzić na Instagramie. Mam też nadzieję, że nastąpi jakiś przełom w odpowiedzialnej produkcji tekstyliów. Za około 10 lat powinny już być dostępne te wszystkie ciekawe materiały, o których wspomniałam i zastąpić tradycyjne tkaniny, które pewnie zostaną na rynku jako ekskluzywne. Za 15 lat na rynku zostaną tylko produkty o cechach przyjaznych środowisku.

Bibliografia

- 2020 *Circular Fashion System Commitment – Status Report 2018*, Global Fashion Agenda 2018, <https://www.globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2018/07/2020-Commitment-year-one-status-report.pdf> (dostęp: 15.10.2019).
- A Guide to traceability, A Practical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains*, UN Global Compact, https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/Traceability/Guide_to_Traceability.pdf (dostęp: 18.07.2018).
- A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*, Ellen MacArthur Foundation, 2017, <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy-Full-Report.pdf> (dostęp: 18.07.2018).
- A Renewed EU Strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility*, Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions, European Commission 2011, COM (2011) 681 final.
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard*, 2015, https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf (dostęp: 28.07.2018).
- Ajzen I., *Theories of cognitive self-regulation the theory of planned behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1991, Vol. 50, s. 179–211.
- Annual detailed enterprise statistics for industry (NACE Rev. 2, B-E)*, Eurostat 2015, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_ind_r2&lang=en (dostęp: 12.07.2018).
- APICS dictionary*, <http://www.apics.org/> (dostęp: 20.08.2017).
- Arcury T., *Environmental attitude and environmental knowledge*, „Human Organization” 1990, Vol. 49, s. 300–304.
- Arnette A. N., Brewer B. L., Choal T., *Design for sustainability (DFS): the intersection of supply chain and environment*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 83, s. 374–390.
- Battaglia M., Testa F., Bianchi L., Iraldo F., Frey M., *Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: Evidence from Italy and France*, „Sustainability” 2014, Vol. 6, No. 2, s. 872–893.

- Behavioural Study on Consumers' Engagement in the Circular Economy*, Komisja Europejska, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/ec_circular_economy_final_report_o.pdf (dostęp: 10.06.2019).
- Bendixen M., Abratt R., *Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships*, „Journal of Business Ethics” 2007, Vol. 76, Issue 1, s. 69–82.
- Benyus J., *Biomimicry: innovation inspired by nature*, Perennial, New York 2002.
- Beton A., Dias D., Farrant L., Gibon Th., Le Guern Y., Desaxce M., Perwuelz A., Boufateh I., Wolf O., Kougoulis I. S., Cordella M., *Environmental Improvement Potential of textiles (IMPRO Textiles)*, Publications Office of the European Union, 2014.
- Boryniec A., Skwarski T., *Technologia włókien sztucznych*, Wydawnictwo Przemysłu Lekkiego i Spożywczego, Warszawa 1969.
- Borys T., *Spory wokół zrównoważonego rozwoju*, [w:] S. Czaja (red.), *Zrównoważony rozwój – doświadczenia polskie i europejskie*, Wydawnictwo I-bis, Wrocław 2005, s. 331–347.
- Bovea M. D., Ibáñez-Forés V., Pérez-Belis V., Juan P., Braulio-Gonzalo M., Díaz-Ávalos C., *Incorporation of circular aspects into product design and labelling: consumer preferences*, „Sustainability” 2018, Vol. 10, No. 7, s. 2–17.
- Bowen H. R., *Social responsibilities of the businessman*, University of Iowa Press, Iowa 2013.
- Braungart M., McDonough W., *Cradle to cradle: remaking the way we make things, make things*, North Point Press, New York 2002.
- Bruce M., Daly L., *Buyer behaviour for fast fashion*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2006, Vol. 10, No. 3, s. 329–344.
- Bruce M., Daly L., Towers N., *Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?*, „International Journal of Operations and Production Management” 2004, Vol. 24, No. 2, s. 151–170.
- Budgol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Business Leadership for an Inclusive Economy. An Inclusive Sharing Economy: Unlocking Business Opportunities to Support Low-Income and Underserved Communities*, BSR, 2016, https://www.bsr.org/reports/BSR_An_Inclusive_Sharing_Economy.pdf (dostęp: 31.08.2017).
- Buttle M., Vyas D., Spinks C., *Evaluating the financial viability and resource implications for new business models in the clothing sector*, WRAP, Banbury 2013.
- Byrne P. J., Heavey C., *The impact of information sharing and forecasting in capacitated industrial supply chains: a case study*, „International Journal of Production Economics” 2006, Vol. 103, No. 1, s. 420–437.
- Cachon G. P., Swinney R., *The value of fast fashion: quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior*, „Management Science” 2011, Vol. 57, No. 4, s. 778–795.
- Caniato F., Caridi M., Crippa L., Moretto A., *Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research*, „International Journal of Production Economics” 2012, Vol. 135, s. 659–670.
- Carroll A. B., *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, „Business Horizons” 1991, Vol. 34, No. 4, s. 39–48.
- Cerruti C., Mena C., Skipworth H., Tavoletti E., *Characterizing agile supply partnerships in the fashion industry*, „International Journal of Operations and Production Management” 2016, Vol. 36, Issue 8, s. 923–947.

- Chan T.-Y., Wong C. W. Y., *The consumption side of sustainable fashion supply chain. Understanding fashion consumer eco-fashion consumption decision*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2012, Vol. 16, s. 193–215.
- Child labour in the textile and garment industry. Focus on the role of buying companies*, SOMO, 2014.
- Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management*, Prentice Hall, New York 2005.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Polskiego Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
- Christopher M., Lawson R., Peck H., *Creating agile supply chains in the fashion industry*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2004, Vol. 32, Issue 8, s. 367–376.
- Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa 2010.
- Circle textiles closing the loop for workwear*, <http://www.circle-economy.com/wp-content/uploads/2017/01/ReShare-Life-Cycle-Assessment-Results.pdf> (dostęp: 6.06.2017).
- Ciszewska-Kulwińska E., *Logistyka branży odzieżowej – wyzwania i szanse rozwoju*, https://wilis.pg.edu.pl/documents/2336321/48297385/Eliza_Ciszewska-Kulwi%C5%84ska_Logistyka_bran%C5%BCy_odzie%C5%BCowej-wyzwania-i-szansy-rozwoju.pdf (dostęp: 20.05.2019).
- Clark H., *SLOW + FASHION – an Oxymoron – or a Promise for the Future...?*, „Fashion Theory: The Journal of Dress, Body and Culture” 2008, Vol. 12, No. 4, s. 427–446.
- Commoner B., *The closing circle: nature, man, and technology*, Random House, New York 1971.
- The conscientious behavior of consumers, because it matters. Report in Poland*, http://havaspr.com/beCause/HavasPR_BeCause-report_Poland.pdf (dostęp: 22.08.2018).
- Cottrell S. P., Graefe A. R., *Testing a conceptual framework of responsible environmental behavior*, „Journal of Environmental Education” 1997, Vol. 29, s. 17–27.
- Cramer J. M., *Organising Corporate Social Responsibility in international product chains*, „Journal of Cleaner Production” 2008, Vol. 16, s. 395–400.
- Czaja S. (red.), *Zrównoważony rozwój – doświadczenia polskie i europejskie*, Wydawnictwo I-bis, Wrocław 2005.
- „Człowiek i jego środowisko”. *Raport Sekretarza Generalnego ONZ U Thanta z dnia 26 maja 1969 r.*, „Biuletyn Polskiego Komitetu do spraw UNESCO”, numer specjalny.
- Dahlsrud A., *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, Vol. 15, No. 1, s. 1–13.
- Deklaracja Sztokholmska. Uchwała Konferencji Sztokholmskiej z dnia 14.06.1972 roku dotycząca naturalnego środowiska człowieka*, <http://www.wolfpunk.most.org.pl/deksztok.htm> (dostęp: 20.05.2019).
- Destination Zero: seven years of Detoxing the clothing industry*, https://storage.googleapis.com/planet4-international-stateless/2018/07/Toxic_v14.pdf (dostęp: 14.12.2018).
- Diamantopoulos A., Schlegelmilch B. B., Sinkovics R. R., Bohlen G. M., *Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation*, „Journal of Business Research” 2003, Vol. 56, s. 465–480.
- Doyle S. A., Moore C. M., Morgan L., *Supplier management in fast moving fashion retailing*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2006, Vol. 10, No. 3, s. 272–281.
- Dudzik A., *Uwarunkowania wdrożenia koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym*, [w:] T. Wysoczyński (red.), *Nauka, badania i doniesienia naukowe. Idea Knowledge Future*, Świebodzice 2018, s. 58–66,

- <http://www.konferencja-eureka.pl/assets/docs/nauki-humanistyczne-i-spoeczne-2.pdf> (dostęp: 11.09.2019).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” z 5.11.2014, L 330/1. „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” z 14 czerwca 2018, L 150.
- Egels-Zanden N., Lindholm H., *Do codes of conduct improve worker rights in supply chains? A study of Fair Wear Foundation*, „Journal of Cleaner Production” 2015, Vol. 107, s. 31–40.
- Elkington J., *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997.
- Employment Injury Insurance in Bangladesh: Bridging the gap*, <https://cleanclothes.org/resources/publications/employment-injury-insurance-in-bangladesh-bridging-the-gap> April 2018 (dostęp: 10.08.2018).
- Euratex 2017, <http://euratex.eu/pages/infographics> (dostęp: 21.06.2018).
- Europe's Sweatshops, The Results of CCC's Most Recent Researches in Central, East and SouthEast Europe*, November 2017, <https://cleanclothes.org/livingwage/europe/europes-sweatshops> (dostęp: 17.08.2018).
- Fact Sheet. Migrant labour in the textile and garment industry. A focus on the role of buying companies*, February 2016, <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2016/02/FactsheetMigrantLabour.pdf> (dostęp: 18.06.2018).
- Fashion Transparency Index 2018 Edition*, http://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_fashiontransparencyindex2018?e=25766662/60458846 (dostęp: 22.06.2018).
- Fechner I., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
- Fletcher K., *Slow fashion: an invitation for systems change*, „Fashion Practice” 2010, Vol. 2, No. 2, s. 259–265.
- Follow the Thread. The need for supply chain transparency in the garment and footwear industry*, <https://cleanclothes.org/resources/publications/follow-the-thread-the-need-for-supply-chain-transparency-in-the-garment-and-footwear-industry/view> (dostęp: 22.06.2018).
- Forza C., Vinelli A., *Quick Response in the textile-apparel industry and the support of information technologies*, „Integrated Manufacturing Systems” 1997, Vol. 8, Issue 3, s. 125–136.
- Francisco K., Swanson D., *The supply chain has no clothes: technology adoption of blockchain for supply chain transparency*, „Logistics” 2018, Vol. 2 (2), s. 1–13.
- Freeman R. E., *Strategic Management. A Stakeholders Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Global Estimates of Modern Slavery: Forced Labour and Forced Marriage*, Geneva 2017, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_575479.pdf (dostęp: 5.05.2019).
- Global Slavery Index. Main facts*, <https://www.globalslaveryindex.org/2018/findings/highlights/> (dostęp: 17.08.2018).
- Gracey F., Moon D., *Valuing our clothes: the evidence base*, WRAP, Banbury 2012.
- Graedel T. E., Allenby B. R., *Industrial Ecology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995.
- The Greenpeace Detox Campaign*, https://echa.europa.eu/documents/10162/22979590/230217_substitution_webinar_greenpeace_detox_en.pdf/fa71a525-12df-6978-dadf-2e3ed392d746 (dostęp: 18.08.2018).
- Gwozdz W., Nielsen K. S., Muller T., *An environmental perspective on clothing consumption. Consumer segments and their behavioral patterns*, „Sustainability” 2017, Vol. 9, s. 1–27.

- Ha-Brookshire J. E., Norum P. S., *Willingness to pay for socially responsible products: Case of cotton apparel*, „Journal of Consumer Marketing” 2011, Vol. 28, s. 344–353.
- Halepete J., Littrell M., Park J., *Personalization of fair trade apparel: Consumer attitudes and intentions*, „Clothing and Textiles Research Journal” 2009, Vol. 27, s. 143–160.
- Haugh H. M., Talwar A., *How do corporations embed sustainability across the organization?*, „Academy of Management Learning and Education” 2010, Vol. 9, No. 3, s. 384–396.
- Hebb T., *The economic inefficiency of secrecy: Pension fund investors’ corporate transparency concerns*, „Journal of Business Ethics” 2006, Vol. 63, s. 385–405.
- Henninger K. C. E., Alevizou P. J., Oates C. J., *What is sustainable fashion?*, „Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal” 2016, Vol. 20, Issue 4, s. 400–416.
- Hollander M. C., Bakker C. A., Hultink E. J., *Product design in a circular economy: development of a typology of key concepts and terms*, „Journal of Industrial Ecology” 2017, Vol. 21, No. 3, s. 517–525.
- Hyllegard K. H., Yan R.-N., Ogle J. P., Lee K.-H., *Socially responsible labeling: The impact of hang tags on consumers’ attitudes and patronage intentions toward an apparel brand*, „Clothing and Textiles Research Journal” 2012, Vol. 30, s. 51–66.
- Investing in a Smart, Innovative and Sustainable Industry. A renewed EU Industrial Policy Strategy*, Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions and the European Investment Bank, European Commission 2017, COM (2017) 479.
- ISO 26000: 2010, *Guidance on social responsibility*.
- ISO 9000: 2015, *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*.
- Jain S. K., Kaur G., *Role of socio-demographics in segmenting and profiling green consumers: An exploratory study of consumers in India*, „Journal of International Consumer Marketing” 2006, Vol. 18, s. 107–146.
- Jastrzębska E., *Gospodarka o obiegu zamkniętym – nowa idea czy stare podejście? Dobre praktyki społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 491, s. 220–234.
- Jawahir I. S., Bradley R., *Technological Elements of Circular Economy and the Principles of 6R-Based Closed-loop Material Flow in Sustainable Manufacturing*, „Procedia CIRP” 2016, Vol. 40, s. 103–108.
- Jin B., Chang H. J., Matthews D. R., Gupta M., *Fast fashion business model: what, why and how?*, [w:] T.-M. Choi (ed.), *Fashion Supply Chain Management: Industry and Business Analysis*, IGI Global, Hershey, PA, s. 193–211.
- Joergens C., *Ethical fashion: myth or future trend?*, „Journal of Fashion and Marketing and Management” 2006, Vol. 10, No. 3, s. 360–371.
- Jung S., Jin B., *A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry*, „International Journal of Consumer Studies” 2014, Vol. 38, s. 510–519.
- Ka-Leung Moon K., Sze-Yeung Lai Ch., Yee-Nee Lam E., Chang J. M. T., *Popularization of sustainable fashion: barriers and solutions*, „The Journal of The Textile Institute” 2015, Vol. 106, No. 9, s. 939–952.
- Kang J., Liu C., Kim S.-H., *Environmentally sustainable textile and apparel consumption: The role of consumer knowledge, perceived consumer effectiveness and perceived personal relevance*, „International Journal of Consumer Studies” 2013, Vol. 37, s. 442–452.
- Karwacka M., Łuba P. (red.), *W kierunku gospodarki obiegu zamkniętego. Wyzwania i szanse*, Koalicja na rzecz Gospodarki Obiegu Zamkniętego Reconomy, Warszawa 2016.

- Kates R. W., Parris T. M., Leiserowitz A. A., *What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice*, „Environment: Science and Policy for Sustainable Development” 2005, Vol. 47, No. 3, s. 8–21.
- Kawa A., *Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Key Figures 2017 – The EU-28 Textile and Clothing Industry in the year 2017*, Euratex 2017, https://www.euratex.eu/library/statistics/key-data/key-data-details/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=5964&cHash=6deeb9ed7e8c87de9e87c3afc6a6713 (dostęp: 22.06.2018).
- Key Findings Apparel, Agricultural Products and Extractives Companies*, Corporate Human Rights Benchmark, 2018, <https://www.corporatebenchmark.org/sites/default/files/documents/CHRB-KeyFindings2018.pdf> (dostęp: 10.12.2018).
- Kim Y., Sejung M. C., *Antecedents of green purchase behavior: An examination of collectivism, environmental concern, and PCE*, „Advances in Consumer Research” 2005, Vol. 32, s. 592–599.
- Kirchherr J., Reike D., Hekkert M., *Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions*. *Resources*, „Conservation and Recycling” 2017, Vol. 127, s. 221–232.
- Know the Chain*, https://knowthechain.org/benchmarks/comparison_tool/6/ (dostęp: 11.12.2018).
- Know the Chain*, https://knowthechain.org/wp-content/uploads/KTC_BenchmarkMethodology_AF_Jan2018.pdf (dostęp: 11.12.2018).
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów w sprawie monitorowania gospodarki o obiegu zamkniętym*, Komisja Europejska 2018, COM (2018) 29 final.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Ku gospodarce o obiegu zamkniętym: program „Zero odpadów dla Europy”*, Komisja Europejska 2014, COM (2014) 398 final.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Zamknięcie obiegu – plan działania UE dotyczący gospodarki o obiegu zamkniętym*, Komisja Europejska 2015, COM (2015) 6014 final.
- Konecka S., *Typologia strategii łańcucha dostaw*, „Logistyka” 2011, nr 5, s. 1092–1100.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, <http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm> (dostęp: 20.08.2016).
- Koszevska M., *A typology of Polish consumers and their behaviours in the market for sustainable textiles and clothing*, „International Journal of Consumer Studies” 2013, Vol. 37, s. 507–521.
- Koszevska M., *Circular economy – challenges for the textile and clothing industry*, „Autex Research Journal” 2018, Vol. 18, No. 4, s. 337–347.
- Koszevska M., *The Ecological and ethical consumption development prospects in Poland compared with the Western European Countries*, „Comparative Economic Research” 2011, Vol. 14, s. 101–123.
- Koszevska M., *Impact of ecological and social sensitivity on the way of consumers' behavior in the and clothing market*, „Handel Wewnętrzny” 2012, t. 3, s. 98–108.
- Koszevska M., *Konsument wobec wyzwań gospodarki o obiegu zamkniętym – rynek tekstylny-odzieżowy*, [w:] W. Patrzalek, J. Wardała (red.), *Konsument w zmieniającym się otoczeniu społecznym. Między dyferencjacją a pragmatyzmem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 501, s. 131–144.

- Koszewska M., *Social and eco-labelling of textile and clothing goods as means of communication and product differentiation*, „Fibres and Textiles in Eastern Europe” 2011, Vol. 19, s. 20–26.
- Koszewska M., *Understanding consumer behavior in the sustainable clothing market: model development and verification*, [w:] S. S. Muthu, M. A. Gardetti (eds.), *Green fashion*, Vol. 1, Springer, Singapore 2016, s. 43–94.
- Koszewska M., *Wpływ wrażliwości ekologicznej i społecznej na zachowania nabywcze na rynku tekstylno-odzieżowym*, „Handel Wewnętrzny” 2012, t. 3: *Zachowania konsumenta- sposoby kształtowania i działalność instytucji chroniących jego prawa*, s. 98–108.
- Koszewska M., *Zrównoważony produkt tekstylno-odzieżowy – determinanty i bariery zakupu*, [w:] M. Paździor, J. Żuchowski, R. Zieliński (red.), *Wybrane problemy jakości wyrobów przemysłowych*, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu, Radom 2018.
- Koszewska M., Treichel A., *Ecological performance of selected fabrics as a factor in the subjective evaluation of their comfort*, 15th Autex World Textile Conference, Bucharest, Romania 2015.
- Krikke H., Le Blanc I., Van de Velde S., *Product modularity and the design of closed-loop supply chains*, „California Management Review” 2004, Vol. 46, No. 2, s. 23–39.
- Kruczek M., *Metody i techniki zarządzania łańcuchem dostaw przemysłu odzieżowego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
- Ku gospodarce o obiegu zamkniętym: biznesowe uzasadnienie przyspieszonej zmiany*, Ellen MacArthur Foundation 2015, <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/PL-Towards-a-Circular-Economy-Business-Rationale-for-an-Ac-Accelerated-Transition-v.1.5.1.pdf> (dostęp: 13.05.2019).
- Lai I. K. W., Lau H. C. W., *A hybrid risk management model: a case study of the textile industry*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2012, Vol. 23, Issue 5, s. 665–680.
- Lamming R. C., Caldwell N. D., Harrison D. A., Phillips W., *Transparency in supply relationships: concept and practice*, „Journal of Supply Chain Management” 2001, Vol. 37, No. 3, s. 4–10.
- Life Cycle Assessment of a 100% Australian-Cotton T-Shirt*, Institute for Sustainable Resources, Queensland University of Technology, 2009, http://cottonaustralia.com.au/uploads/publications/Case_Study_Life_Cycle_Assessment_Peter_Grace.pdf (dostęp: 10.01.2019).
- Linich D., *The path to supply chain transparency. A practical guide to defining, understanding, and building supply chain transparency in a global economy*, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/supply-chain-transparency/DUP785_ThePathtoSupplyChainTransparency.pdf (dostęp: 15.05.2018).
- Liu L., Liang Y., Song Q., Li J., *A review of waste prevention through 3R under the concept of circular economy in China*, „Journal of Material Cycles and Waste Management” 2017, Vol. 19, No. 4, s. 1314–1323.
- Ludeke-Freund F., *Business model concepts in corporate sustainability contexts. From rhetoric to a generic template for 'business models for sustainability'*, Center for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität, Lüneburg 2009.
- Lyle J. T., *Regenerative design for sustainable development*, John Wiley and Sons, New York-Chichester 1994.
- Made-by Environmental Benchmark for Fibres (Condensed Version). Report by MADE-BY, Version 2.1, December 2013*, Research performed by Brown and Wilmanns Environmental, LLC, [w:] Th. Grevinga, M. Lurvink, A. Luiken, G. Brinks (eds.), *Going eco, going Dutch. A local and closed loop textile production system*, Saxion University of Applied Sciences, Enschede, The Netherlands.

- Mapa drogowa transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym, konspekt do prac Zespołu do spraw Gospodarki o Obiegu Zamkniętym*, Ministerstwo Rozwoju, Projekt z dnia 21 grudnia 2016, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/rada-ministrow-przyjela-projekt-mapy-drogowej-goz> (dostęp: 10.09.2019).
- Masson R., Iosif L., MacKerron G., Fernie J., *Managing complexity in agile global fashion industry supply chains*, „The International Journal of Logistics Management” 2007, Vol. 18, Issue 2, s. 238–254.
- Mihułka M., Sójka-Ledakowicz J., Gajdzicki B., Machnowski W., Żyła R., Lewartowska J., Grzywacz K., Strzelecka-Jastrząb E., *Charakterystyka technologiczna przemysłu włókienniczego w Unii Europejskiej*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2003.
- Milewska J., *Biomimikra*, „Zieleń Miejska” 2010, nr 11, s. 18–20.
- Mitchell R. K., Agle R. B., Wood D. J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, „The Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853–886.
- Mohai P., Twight B. W., *Age and environmentalism: An elaboration of the buttel model using national survey evidence*, „Social Science Quarterly” 1987, Vol. 68, s. 798–815.
- Muthu S. S., *Circular economy in textiles and apparel*, the Textile Institute Book Series, Woodhead Publishing, Cambridge 2019.
- Muthu S. S., *Comparative life cycle assessment of natural and man-made textiles*, [w:] S. S. Muthu (ed.), *Handbook of Life Cycle Assessment (LCA) of Textiles and Clothing*, Woodhead Publishing, Cambridge 2015, s. 275–281.
- Muthu S. S., *Evaluation of Sustainability in Textile Industry 2017*, [w:] S. S. Muthu (ed.), *Sustainability in the Textile Industry*, Springer, Singapore 2017.
- Muthu S. S., *Handbook of Life Cycle Assessment (LCA) of Textiles and Clothing*, Woodhead Publishing, Cambridge 2015.
- Muthu S. S. (ed.), *Assessing the Environmental Impact of Textiles and the Clothing Supply Chain*, Woodhead Publishing, Cambridge 2014.
- Muthu S. S. (ed.), *Sustainability in the Textile Industry*, Springer, Singapore 2017.
- Nadal ofiary mody? Monitorowanie zakazu piaskowania džinsu*, https://www.ekonsument.pl/materialy/publ_552_nadal_ofiary_mody.pdf (dostęp: 18.08.2018).
- Next steps for a sustainable European future European action for sustainability. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, European Commission 2016, COM (2016) 739 final.
- OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, OECD 2018.
- Olszewski P. K., Kwiecień J., *Slow fashion w przemyśle obuwniczym – percepcja konsumenta i przedsiębiorcy w świetle polityki zrównoważonego rozwoju*, „Technologia i Jakość Wyrobów” 2017, nr 62, s. 39–52.
- Pal R., Gander J., *Modelling environmental value: An examination of sustainable business models within the fashion industry*, „Journal of Cleaner Production” 2018, Vol. 184, s. 251–263.
- Palawicz J., Baran J., *Organizacja łańcucha dostaw w branży odzieżowej*, „Logistyka” 2012, nr 6, s. 531–544.
- Paluszek A., Dorenda M. (red.), *Jak uczyć modnie i etycznie. Przewodnik dla nauczycieli i wykładowców z zakresu globalnej edukacji rozwojowej*, Polska Akcja Humanitarna, Toruń 2008.
- Patrzalek W., Wardzała J. (red.), *Konsument w zmieniającym się otoczeniu społecznym. Między dyferencją a pragmatyzmem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 501, s. 131–144.

- Paździor M., Żuchowski J., Zieliński R. (red.), *Wybrane problemy jakości wyrobów przemysłowych*, Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny w Radomiu, Radom 2018.
- Pedersen E. R., Andersen M., *Safeguarding Corporate Social Responsibility (CSR) in global supply chains: How codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships*, „Journal of Public Affairs” 2006, Vol. 6, Issue 3-4, s. 228-240.
- Piontek B., *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Poganowska B., *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004.
- Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług (PKWiU)*, <https://stat.gov.pl/klasyfikacje> (dostęp: 23.01.2019).
- Poskrobko B., *Ekorozwój wyzwanie cywilizacyjne* (maszynopis), Białystok 1997.
- Pośniak M., Dobrzyńska E., *Zagrożenia chemiczne w zakładach tekstylno-odzieżowych*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2010.
- Potting J., Hekkert M., Worrell E., Hanemaaijer A., *Circular economy: measuring innovation in the product chain*, 2016, <http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/pbl-2016-circular-economy-measuring-innovation-in-product-chains-2544.pdf> (dostęp: 21.11.2018).
- Poznajmy się lepiej. Raport zintegrowany LPP za rok 2017*, <https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/02/LPP-raport2017PL.pdf> (dostęp: 21.11.2018).
- Program uszyty na miarę przemysłu. Miliony dla branży włókienniczej*, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, 2016, <https://www.ncbr.gov.pl/o-centrum/aktualnosci/szczegoly-aktualnosci/news/program-uszyty-na-miare-przemyslu-miliony-dla-branzy-wlokienniczej-37877/> (dostęp: 12.08.2018).
- Pulse of the Fashion Industry 2017*, Global Fashion Agenda and The Boston Consulting Group, https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf (dostęp: 21.03.2019).
- Radical transparency in the textile supply chain*, <https://tcb.eu/sites/tcb.eu/files/doc/blog/stopandread-sustainable-fashion-web.pdf> (dostęp: 14.08.2018).
- Reconomy. W kierunku gospodarki obiegu zamkniętego – wyzwania i szanse*, Koalicja na rzecz Gospodarki Obiegu Zamkniętego Reconomy, Warszawa 2016, http://reconomy.pl/public/userfiles/koalicja/raport_w_kierunku_gospodarki_obiegu_zamknietego.pdf, s. 6–8 (dostęp: 25.06.2017).
- Reichel J., *Sustainable Development as a Challenge for a Society and an Economy*, „Economic and Environmental Studies” 2017, Vol. 17, No. 4 (44), s. 1203–1215.
- Reichel A., Mortensen I. F., Asquith M., Bogdanovic J., *Environmental indicator report 2014. Environmental impacts of production-consumption systems in Europe*, European Environment Agency, Luxembourg 2014.
- Remy N., Speelman E., Swartz S., *Style that's sustainable: A new fast-fashion formula. Sustainability and resource productivity*, McKinsey and Company, New York 2016.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 14 czerwca 2017 r. w sprawie stanu wdrożenia porozumienia na rzecz zrównoważoności w Bangladeszu*, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/rezolucja-parlamentu-europejskiego-z-dnia-14-czerwca-2017-r-w-sprawie-stanu-69087263> (dostęp: 7.07.2019).
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 27 kwietnia 2017 r. w sprawie inicjatywy przewodniej UE dotyczącej przemysłu konfekcyjnego*, Parlament Europejski 2016/2140(INI).
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 9 lipca 2015 r. Oszczędne gospodarowanie zasobami: przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym*, Parlament Europejski 2014/2208(INI).

- Richero R., Ferrigno S., *A Background Analysis on Transparency and Traceability in the Garment Value Chain, Final Report*, https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/final_report_04-07-2017.pdf, s. 15 (dostęp: 24.08.2018).
- The road ahead, The KPMG Survey of Corporate, Responsibility Reporting 2017*, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> (dostęp: 2.02.2020).
- Rocznik Statystyczny Przemysłu 2018*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2018,5,12.html> (dostęp: 12.02.2019).
- Rouba J., *Ocena wpływu przemysłu włókienniczego na środowisko naturalne oraz możliwości ekologicznej optymalizacji jego funkcjonowania*, „Przegląd Włókienniczy” 2001, nr 3, s. 23–27.
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2018/1513 z dnia 10 października 2018 r. zmieniające załącznik XVII do rozporządzenia (WE) nr 1907/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie rejestracji, oceny, udzielania zezwoleń i stosowanych ograniczeń w zakresie chemikaliów (REACH) w odniesieniu do niektórych substancji sklasyfikowanych jako rakotwórcze, mutagenne lub działające szkodliwie na rozrodczość, kategorii 1A lub 1B*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R1513&from=EN> (dostęp: 12.09.2019).
- Rudnicka A. (red.), *Moda na alternatywę, czyli o odpowiedzialności w branży odzieżowej*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2014.
- Rudnicka A. (red.), *Moda w 2050. Raport z badań*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2014.
- Rudnicka A., *Codes of conduct and codes of ethics as tools used to support the idea of social responsibility in supply chains*, [w:] *Social responsibility of organizations. Old-new stakeholders?*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 464, s. 91–100.
- Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Rudnicka A., *Innowacyjna i odpowiedzialna branża odzieżowa*, „Logistyka Odzysku” 2016, nr 4, s. 21–26.
- Rudnicka A., *Konsumpcja indywidualna i zbiorowa w świetle koncepcji rozwoju zrównoważonego. Ekologiczne zamówienia publiczne*, Wydział Biologii i Ochrony Środowiska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007 (niepublikowana praca magisterska).
- Rudnicka A., *Sprawiedliwy i odpowiedzialny przemysł odzieżowy*, [w:] A. Rudnicka (red.), *Moda na alternatywę, czyli o odpowiedzialności w branży odzieżowej*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2014.
- Rudnicka A., *Understanding sustainable business models*, „Journal of Positive Management” 2016, Vol. 7, No. 4, s. 52–60.
- Rutkowski K., *Zarządzanie łańcuchem dostaw – próby sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 12, s. 1–10.
- Salerno-Kochan R., Wojnarowska M. (red.), *Towaroznawstwo w badaniach i praktyce. Ekologiczne, ekonomiczno-prawne i marketingowe aspekty jakości produktów*, Polskie Towarzystwo Towaroznawcze, Kraków 2017.
- Service-based business models and circular strategies for textiles*, Circle Economy, <https://www.slideshare.net/SitraEkologia/servicebased-business-models-circular-strategies-for-textiles> (dostęp: 23.09.2018).
- Seuring S., Müller M., *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, „Journal of Cleaner Production” 2008, Vol. 16, Issue 15, s. 1699–1710.

- Shafiqur R., *Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility*, „World Review of Business Research” 2011, Vol. 1, No. 1, s. 166–176.
- Shaw D., Shiu E., Hassan L., Bekin C., Hogg G., *Intending to be ethical: An examination of consumer choice in sweatshop avoidance*, „Advances in Consumer Research” 2007, Vol. 34, s. 31–38.
- Sprawozdanie Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z wdrażania planu działania dotyczącego gospodarki o obiegu zamkniętym*, Komisja Europejska 2019, COM (2019) 190 final.
- Stahel W., Reday G., *Report the potential for substituting manpower for energy 1976*, Vantage Press, New York 1976.
- Stanowski R., *Polska moda rozwija się dynamiczniej niż system ją wspierający*, Fashion PR Talks, 2016, <http://fashionprtalks.pl/teksty/polska-moda-rozwija-sie-dynamiczniej-niz-system-ja-wspierajacy> (dostęp: 23.09.2018).
- The State of Fashion 2018*, Business of Fashion (BoF), McKinsey and Company, https://cdn.businessof-fashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2018_v2.pdf (dostęp: 17.06.2019).
- The State of Fashion 2019*, Business of Fashion (BoF), McKinsey and Company, https://cdn.businessof-fashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2019.pdf (dostęp: 17.06.2019).
- The State of Fashion 2019: A year of awakening*, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-vF.ashx> (dostęp: 23.09.2018).
- The State of Sustainable Business 2015, Annual Results*, BSR 2015, https://www.bsr.org/reports/BSR_GlobeScan_State_of_Sustainable_Business_2015.pdf (dostęp: 5.05.2019).
- Stępień B., Młody M., *Przegląd rozwoju reshoringu i nearshoringu w Polsce – punkt widzenia przedsiębiorstw i konsumentów branży odzieżowo-obuwniczej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, nr 2 (1), s. 81–95.
- Stotz L., Kane G., *Global Garment Industry Factsheet*, <https://cleanclothes.org/resources/publications/factsheets/general-factsheet-garment-industry-february-2015.pdf> (dostęp: 23.09.2018).
- Szyja P., *Istota, zakres i praktyka kształtowania gospodarki okrężnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 453, s. 131–141.
- Tarkowska A., *„Circular economy” w branży odzieżowej*, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018 (niepublikowana praca magisterska).
- Textile Exchange’s Preferred Fiber and Materials Market Report 2018*, <https://textileexchange.org/wp-content/uploads/2018/11/2018-Preferred-Fiber-Materials-Market-Report.pdf> (dostęp: 23.09.2018).
- Thøgersen J., *Psychological determinants of paying attention to eco-labels in purchase decisions: Model development and multinational validation*, „Journal of Consumer Policy” 2000, Vol. 23, s. 285–313.
- Tran Y., *Generating stylistic innovation: a process perspective*, „Industry and Innovation” 2010, Vol. 17, No. 2, s. 131–161.
- Urbańczyk W., *Nauka o włóknie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1985.
- Using blockchain to drive supply chain innovation. A series exploring Industry 4.0 technologies and their potential impact for enabling digital supply networks in manufacturing*, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-blockchain-to-drive-supply-chain-innovation.pdf> (dostęp: 7.07.2019).
- Uszyte w Europie. Głódowe płace pracowników przemysłu odzieżowego w Europie Wschodniej i Turcji. Raport z badań 2014*, Clean Clothes, Polska, s. 4–5, http://www.cleanclothes.pl/materialy/publ_23_uszyte_w_europie_raport_pl.pdf (dostęp: 25.06.2017).

- Uszyte w Polsce. Raport na temat płacy i warunków pracy w przemyśle odzieżowym w Polsce, Clean Clothes, Polska, 2015, https://www.ekonsument.pl/materialy/publ_613_uszyte_w_polsce_raport_fko_i_ccp_pojedyncze_lekki.pdf (dostęp: 25.06.2017).
- Van der Velden M. N., Patel M. K., Vogtländer J. G., *LCA benchmarking study on textiles made of cotton, polyester, nylon, acryl, or elastane*, „The International Journal of Life Cycle Assessment” 2014, Vol. 19, s. 331–356.
- Vasiljevic-Shikaleska A., Gjozinska B., Stojanovik M., *The circular economy – a pathway to sustainable future*, „Journal of Sustainable Development” 2017, Vol. 17, No. 7, s. 13–30.
- Vermeir I., Verbeke W., *Sustainable food consumption: Exploring the consumer attitude-behavioral intention gap*, „Journal of Agricultural and Environmental Ethics” 2006, Vol. 19, s. 169–194.
- Villa Todeschini B., Nogueira Cortimiglia M., Callegaro-de-Menezes D., Ghezzi A., *Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges*, „Business Horizons” 2017, Vol. 60, s. 759–770.
- Vision 2050: The New Agenda for Business*, <https://docs.wbcsd.org/2018/02/Vision2050.pdf> (dostęp: 23.09.2018).
- Visser W., *Corporate sustainability and the individual: A literature review*, Project 2019, https://www.academia.edu/3133249/Corporate_Sustainability_and_the_Individual_A_Literature_Review (dostęp: 23.10.2018).
- Watson M. Z., Yan R.-N., *An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers*, „Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal” 2013, Vol. 17, Issue 2, s. 141–159.
- Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.
- Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Wizja-2050.pdf> (dostęp: 23.09.2018).
- Workers' conditions in the textile and clothing sector: just an Asian affair? Issues at stake after the Rana Plaza tragedy*, <http://www.europarl.europa.eu/EPRS/140841REV1-Workers-conditions-in-the-textile-and-clothing-sector-just-an-Asian-affair-FINAL.pdf> (dostęp: 10.08.2018).
- Wysoczański T. (red.), *Nauka, badania i doniesienia naukowe. Idea Knowledge Future*, Świebodzice 2018, s. 58–66, <http://www.konferencja-eureka.pl/assets/docs/nauki-humanistyczne-i-spoeczne-2.pdf> (dostęp: 11.09.2019).
- Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka. Wdrażanie dokumentu ramowego ONZ „Chronić, szanować i naprawiać”*, http://pihrb.org/wp-content/uploads/2014/10/Wytyczne-ONZ-UNGPs-BHR-PL_web_PiHRB.pdf (dostęp: 23.09.2018).
- Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności w zakresie odpowiedzialnych łańcuchów dostaw w sektorze tekstylno-odzieżowym i obuwniczym*, OECD, 2017, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264308121-pl.pdf?expires=1575649071&id=id&accname=guest&checksum=7434EB71948C89FE898B72AE4575A3F4> (dostęp: 20.03.2019).
- Yang Qin M., *Global fibres overview. Synthetic Fibres Raw Materials Committee Meeting at APIC 2014*, https://www.orbichem.com/userfiles/APIC%202014/APIC2014_Yang_Qin.pdf (dostęp: 23.09.2018).
- Zabłocki G., *Rozwój zrównoważony – idee, efekty, kontrowersje (perspektywa socjologiczna)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002.
- Zarębska J., *Gospodarka o obiegu zamkniętym drogą do zrównoważonego rozwoju*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji” 2017, t. 6, z. 7, s. 286–295.

- Zarebska J., Joachimiak-Lechman K., *Circular economy – the role of the Environmental Life Cycle Assessment, opportunities, barriers and challenges*, „Logistyka Odzysku” 2016, t. 18, nr 1, s. 5–9.
- Zarley Watson M., Ruoh-Nan Y., *An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2013, Vol. 17, Issue 2, s. 141–159.
- Zegar J. S., *Kierowanie zrównoważonym rozwojem społeczno-gospodarczym (ekorozwojem)*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2003.
- Zhang Z., Sharifi H., *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*, „International Journal of Operations and Production Management” 2000, Vol. 20, No. 4, s. 496–512.

Strony internetowe

- Clean Clothes Campaign*, <https://cleanclothes.org/about/principles> (dostęp: 15.12.2018).
- Ethical Trading Initiative*, https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/eti_base_code_polish.pdf (dostęp: 15.12.2018).
- Fair Labour Association*, <http://www.fairlabor.org/> (dostęp: 6.03.2019).
- Fair Wear Foundation*, <https://www.fairwear.org/> (dostęp: 6.03.2019).
- Fashion Revolution*, <https://www.fashionrevolution.org/manifesto/> (dostęp: 20.09.2019).
- Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie*, https://www.ekonsument.pl/s56_co_robimy.html (dostęp: 15.12.2018).
- Global Reporting Initiative*, <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>
<http://bangladeshaccord.org/>
<http://responsiblesupplychain.eu/textile> (dostęp: 6.03.2019).
<http://ungc.org.pl/> (dostęp: 10.02.2019).
<http://www.ecocostsvalue.com/>
<http://www.libaifoundation.org/supply-chain-fashion-industry/> (dostęp: 24.08.2018).
<http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>
<http://www.unic.un.org.pl/cele.php> (dostęp: 2.02.2019).
<http://www.wysokieobcasy.pl/Instytut/7,163393,24398133,co-sekunde-na-wysypisko-trafia-smieciarka-pelna-ubran-jak-kupowac.html?disableRedirects=true> (dostęp: 29.01.2019).
<https://apparelcoalition.org/the-higg-index/> (dostęp: 6.03.2019).
<https://circularfashion.com/circular-fashion-definition/> (dostęp: 16.09.2018).
<https://delafotta.com/>
<https://noizz.pl/lifestyle/ludzie-kupuja-ubrania-pod-instagram-a-nastepnie-je-zwracaja/7kbe7s5> (dostęp: 20.10.2018).
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2016,5,10.html> (dostęp: 12.02.2019).
<https://unstats.un.org/sdgs/report/2017/>
<https://www.antislavery.org/slavery-today/modern-slavery/> (dostęp: 17.08.2018).
<https://www.global-standard.org>
<https://www.iaa.org.pl/o-nas/definicja-aw> (dostęp: 27.12.2018).
https://www.iisd.org/business/tools/principles_icc.aspx

<https://www.kokoworld>

<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/2014-Myanmar-Responsible-Investment-Conference-Background-Note.pdf>

<https://www.7levels.pl/>

ILO, <http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12000:0::NO>

Komisja Europejska, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy>

Organic Cotton, <http://aboutorganiccotton.org/> (dostęp: 6.03.2019).

Parlament Polski, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000519/U/D20170519Lj.pdf>

Program Global Compact w Polsce, <https://ungc.org.pl> (dostęp: 2018).

Starseeds, <https://starseeds.eco/pages/our-fabrics> (dostęp: 25.07.2018).

Textile Exchange, <https://textileexchange.org/> (dostęp: 6.03.2019).

Worldwide Responsible Accredited Production, <http://www.wrapcompliance.org/> (dostęp: 6.03.2019).

www.altmoda.pl

www.ananas-anam.com/pinatex/

www.k48.p.lodz.pl/ecomarket

Spis tabel

Tabela 1. Wyroby włókiennicze według Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług	14
Tabela 2. Podstawowe dane o podmiotach gospodarczych w przemyśle według liczby zatrudnionych, sekcji i działów w 2017 roku	20
Tabela 3. Różnice między rynkiem tekstylnym a odzieżowym istotne z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju	23
Tabela 4. Zróżnicowanie łańcucha dostaw <i>agile</i> i <i>lean</i>	30
Tabela 5. Interesariusze przedsiębiorstwa odzieżowego	40
Tabela 6. Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie przemysłu tekstylnego-odzieżowego na środowisko naturalne	48
Tabela 7. Szacunkowy wpływ rocznej konsumpcji odzieży w Wielkiej Brytanii na środowisko naturalne	50
Tabela 8. Pozytywne i negatywne aspekty wpływu bawełny i poliestru na środowisko	55
Tabela 9. Ślad środowiskowy włókien wykorzystywanych w przemyśle odzieżowym	58
Tabela 10. Grubość przędzy a wielkość wpływu środowiskowego dla tekstyliów tkanych z włókien syntetycznych	60
Tabela 11. Włókna konwencjonalne stosowane w przemyśle tekstylnym-odzieżowym oraz ich bardziej ekologiczne odpowiedniki	61
Tabela 12. Podział surowców włókienniczych ze względu na wielkości ich zrównoważenia środowiskowego	63
Tabela 13. Przykłady bardziej zrównoważonych odmian konwencjonalnych surowców włókienniczych, mogących znaleźć zastosowanie na rynku odzieżowym	63
Tabela 14. Główne obszary poddane analizie w indeksie przejrzystości	69
Tabela 15. Dysproporcja w zarobkach między zarządzającymi markami a pracownikami w przemyśle odzieżowym	72
Tabela 16. Luka między ustawową płacą netto a godną płacą dla wybranych krajów w 2017 roku	74
Tabela 17. Przykładowe związki chemiczne i zagrożenia na różnych etapach w procesach przetwórstwa tekstyliów	75

Tabela 18. Rozumienie zrównoważonego rozwoju w ujęciu międzynarodowym	85
Tabela 19. Przykładowe dokumenty oraz inicjatywy o kluczowym znaczeniu dla zrównoważonego rozwoju	88
Tabela 20. Cele Zrównoważonego Rozwoju 2030	90
Tabela 21. Zasady Global Compact	93
Tabela 22. Przykładowe obszary zrównoważonego rozwoju na poziomie pojedynczej organizacji	94
Tabela 23. Modele biznesowe GOZ	106
Tabela 24. Cele dotyczące zmniejszania ilości odpadów	109
Tabela 25. Działania organizacji pozarządowych podejmowane na rzecz zrównoważonego rozwoju branży odzieżowej	126
Tabela 26. Przykład działań upowszechniających konieczność zmiany wzorców w branży odzieżowej	128
Tabela 27. Kluczowe elementy przedsiębiorstwa odzieżowego uwzględniającego zrównoważony rozwój	145
Tabela 28. Zakres tematyczny kodeksów	150
Tabela 29. Przykłady certyfikatów produktowych w branży odzieżowej	158

Spis rysunków

Rysunek 1. Przemysł włókienniczy – klasyfikacja, segmenty, charakter rynku	15
Rysunek 2. Struktura europejskiego przemysłu tekstylnego-odzieżowego – liczba pracowników w 2017 roku	16
Rysunek 3. Różnice w strukturze przemysłu tekstylnego i odzieżowego na przykładzie krajów Unii Europejskiej (EU28)	17
Rysunek 4. Liderzy europejskiego przemysłu tekstylnego-odzieżowego w 2017 roku ze względu na wielkość obrotów (w mln euro)	18
Rysunek 5. Liderzy europejskiego przemysłu tekstylnego-odzieżowego w 2017 roku ze względu na liczbę przedsiębiorstw	19
Rysunek 6. Liczba przedsiębiorstw tekstylnych i odzieżowych funkcjonujących na rynku (lata 2005–2017)	20
Rysunek 7. Liderzy europejskiego przemysłu tekstylnego-odzieżowego w 2017 roku ze względu na wielkość produkcji (w mln euro)	21
Rysunek 8. Polski przemysł tekstylnego-odzieżowy w latach 2010–2016 - wielkość produkcji (w mln euro)	22
Rysunek 9. Nakłady inwestycyjne na środki trwałe (w mln PLN)	22
Rysunek 10. Łańcuch dostaw – schemat poglądowy	25
Rysunek 11. Schemat łańcucha dostaw dla branży odzieżowej	28
Rysunek 12. Zwinny łańcuch dostaw branży odzieżowej	29
Rysunek 13. <i>Fast Fashion</i> w łańcuchu dostaw – cechy charakterystyczne	33
Rysunek 14. Zarządzanie relacjami z interesariuszami w branży odzieżowej – kluczowe zagadnienia	38
Rysunek 15. Zaangażowanie w relacje z interesariuszami	39
Rysunek 16. Problemy środowiskowe w przemyśle odzieżowym a etapy cyklu życia produktu odzieżowego	46
Rysunek 17. Wpływy środowiskowe przemysłu odzieżowego w cyklu życia produktu	47
Rysunek 18. Wpływ rosnącej konsumpcji odzieży i obuwia na środowisko naturalne	49

Rysunek 19. Wpływy środowiskowe konsumpcji tekstyliów i odzieży krajów Unii Europejskiej (EU27) w cyklu życia produktu	51
Rysunek 20. Podział włókien wykorzystywanych w przemyśle tekstylno-odzieżowym	53
Rysunek 21. Procentowe udziały poszczególnych rodzajów włókien w produkcji odzieży oraz tekstyliów do użytku domowego	54
Rysunek 22. Konsumencka ocena stopnia ekologiczności surowców włókienniczych	57
Rysunek 23. Koszt środowiskowy w cyklu życia produktu odzieży damskiej wykonanej z tkaniny z przędzy o grubości 70 dtex	59
Rysunek 24. Koszt środowiskowy w cyklu życia produktu odzieży damskiej wykonanej z tkaniny z przędzy o grubości 300 dtex	60
Rysunek 25. Zrównoważony rozwój w ujęciu biznesowym	95
Rysunek 26. Gospodarka o obiegu zamkniętym a zasady 9R	104
Rysunek 27. Ramy monitorowania gospodarki o obiegu zamkniętym w UE	111
Rysunek 28. Ograniczenia gospodarki linearnej w przemyśle odzieżowym	114
Rysunek 29. Określenia dla branży odzieżowej powiązane ze zrównoważonym rozwojem	120
Rysunek 30. Rezygnacja z zakupu ze względu na sposób działania przedsiębiorstw w latach 2010–2015	133
Rysunek 31. Wybór/zakup produktów wytworzonych w sposób społecznie odpowiedzialny w latach 2010–2015	133
Rysunek 32. Poszukiwanie informacji o ekologicznych i etycznych aspektach działalności przedsiębiorstw w latach 2010–2015	134
Rysunek 33. Determinanty zakupu zrównoważonych produktów tekstylno-odzieżowych	135
Rysunek 34. Aspekty zachowań konsumentów determinowane przez ich zwyczaje zakupowe	137
Rysunek 35. Typy konsumentów w zależności od stopnia wrażliwości środowiskowej	138
Rysunek 36. Postępowanie konsumentów ze zużytą odzieżą	139
Rysunek 37. Zmiany w obszarze PCE w Polsce w latach 2010–2015	140
Rysunek 38. Bariery utrudniające zakup zrównoważonych produktów odzieżowych	144
Rysunek 39. Etapy procesu należytej staranności w kontekście odpowiedzialności społecznej	148