

# Tekstilna industrija i održivi razvoj

---

Šikoronja, Lorena

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:675411>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-18**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

## **TEKSTILNA INDUSTRIJA I ODRŽIVI RAZVOJ**

Diplomski rad

**Lorena Šikoronja**

Zagreb, lipanj 2021.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

**TEKSTILNA INDUSTRIJA I ODRŽIVI RAZVOJ**  
**TEXTILE INDUSTRY AND SUSTAINABLE**  
**DEVELOPMENT**

Diplomski rad

Student: Lorena Šikoronja

JMBAG studenta: 0067538159

Mentor: dr. sc. Andrija Sabol

Zagreb, lipanj 2021.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Tekstilna industrija jedna je od glavnih svjetskih industrija. Ona ispunjava jednu od osnovnih ljudskih potreba – potrebu za odijevanjem. U današnjem globaliziranom svijetu, tekstilna industrija, te njezin najveći segment - modna industrija, stavljene su pred ogroman izazov – kako udovoljiti svim kriterijima održivog razvoja uz nastavak uspješnog poslovanja. U ovome radu namjerava se zorno prikazati koncept održivog razvoja kroz sve njegove bitne komponente. Kroz analizu obilježja i razvoja tekstilne industrije, donijet će se potrebni zaključci za daljnju analizu sadašnjih trendova i modela prisutnih na tržištu industrije, s ciljem prikaza koncepta održivog razvoja u tekstilnoj industriji pomoću njegove ekonomske, ekološke i socijalne dimenzije. Primjenom metode studije slučaja koncepta održivog razvoja na primjeru jednog od najvećih modnih poduzeća na svijetu prikazat će se način implementacije svih smjernica održivog razvoja kroz cjelovito upravljanje poduzećem.

***Ključne riječi:*** održivi razvoj, održivost, tekstilna industrija, modna industrija, moda

## **SUMMARY AND KEY WORDS**

The textile industry is one of the largest global industries. It satisfies one of the basic human needs – the need to wear clothes. In the globalized world the textile industry and its biggest segment, the fashion industry, have an enormous challenge ahead of them – how to fulfil all the criteria of sustainable development while continuing to achieve favorable business results. In this paper the concept of sustainable development will be described through all its components. Through analysis of the key features and development of the textile industry, conclusions will be brought to be used for further analysis of current trends and market models, with the goal of describing the concept of sustainable development in the textile industry through its economical, ecological and social dimensions. An example of implementation of sustainable development will be shown in the case study of one of the world's leading fashion companies.

***Key words:** sustainable development, sustainability, textile industry, fashion industry, fashion*

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. PREDMET I CILJ RADA .....	1
1.2. METODE PRIKUPLJANJA I IZVORI PODATAKA .....	1
1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA .....	2
2. POJAM I TEMELJNE ODREDNICE ODRŽIVOG RAZVOJA .....	3
2.1. KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA .....	3
2.2. POVIJESNI RAZVITAK ODRŽIVOG RAZVOJA .....	6
2.3. DIMENZIJE, CILJEVI I KRITERIJI ODRŽIVOG RAZVOJA .....	8
2.3.1. Dimenzije održivog razvoja .....	8
2.3.2. Ciljevi održivog razvoja .....	10
2.3.3. Kriteriji održivog razvoja .....	11
3. ANALIZA TEKSTILNE INDUSTRIJE .....	14
3.1. POJAM I KLJUČNA OBILJEŽJA TEKSTILNE INDUSTRIJE.....	14
3.2. POVIJESNI RAZVITAK TEKSTILNE INDUSTRIJE .....	15
3.3. POJAM MODNE INDUSTRIJE I MODEL „BRZE MODE“ .....	16
3.3.1. Pojam modne industrije.....	16
3.3.2. Model „brze mode“ .....	19
3.4. PROBLEMATIKA TEKSTILNE INDUSTRIJE .....	21
4. KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA U SKLOPU TEKSTILNE INDUSTRIJE.....	24
4.1. EKONOMSKA DIMENZIJA ODRŽIVOG RAZVOJA U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI.....	24
4.2. EKOLOŠKA DIMENZIJA ODRŽIVOG RAZVOJA U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI.....	29
4.3. SOCIJALNA DIMENZIJA ODRŽIVOG RAZVOJA U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI.....	31
4.4. MODEL „SPORE MODE“ .....	35
5. STUDIJA SLUČAJA: KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA NA PRIMJERU PODUZEĆA H&M .....	38
5.1. O PODUZEĆU H&M .....	38
5.2. POSLOVNI MODEL PODUZEĆA H&M.....	39

5.3. ANALIZA EKONOMSKE, EKOLOŠKE I SOCIJALNE DIMENZIJE ODRŽIVOG RAZVOJA PODUZEĆA H&M.....	40
5.4. ODRŽIVI RAZVOJ I BUDUĆNOST PODUZEĆA H&M .....	44
6. ZAKLJUČAK .....	46
LITERATURA .....	48
POPIS SLIKA .....	53
ŽIVOTOPIS.....	54



# 1. UVOD

Koncept održivog razvoja pojavljuje se kao odgovor na goruće ekološke i socijalne probleme nastale uslijed globalizacije te rastuće proizvodnje i potražnje, koje kao posljedicu imaju veći nego ikada pritisak na (ograničene) prirodne resurse. Jedna od najvećih i najbrže rastućih industrija upravo je tekstilna industrija, s izrazito negativnim utjecajem na okoliš. U kontekstu sve veće svijesti o nužnosti očuvanja okoliša i odgovornog raspolaganja prirodnim resursima, implementacija koncepta održivog razvoja u poslovanje poduzeća tekstilne industrije postaje jedna od glavnih konkurentskih prednosti na globalnom tržištu.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada proučavanje je održivog razvoja u kontekstu tekstilne industrije. Ona, zajedno sa njezinim glavnim sastavnim dijelom, modnom industrijom, predstavlja jednu od najmanje ekološki održivih industrija danas. Konstantne ekološke promjene koje industrija direktno i indirektno uzrokuje dovele su industriju do točke preokreta. Kako bi opstala, poduzeća moraju kreirati poslovni model koji bi mogao jamčiti zadovoljavajuću razinu održivosti. Cilj ovog diplomskog rada je tekstilnu industriju analizirati u kontekstu pretpostavki, dimenzija i kriterija održivog razvoja te donijeti zaključak o razini održivosti iste. U globaliziranom svijetu neprekidnih promjena poduzeća koja će se uspješno prilagoditi te primijeniti koncept održivog razvoja imat će kvalitetnije uvjete za opstanak na sve konkurentnijem tržištu.

## 1.2. Metode prikupljanja i izvori podataka

Izvori i metode prikupljanja podataka uključivat će proučavanje znanstvene i stručne literature kao i publikacija vladinih i nevladinih organizacija iz područja relevantnog za istraživanje, odnosno iz područja održivog razvoja i tekstilne industrije. Također, uz metode pripadajuće strategijskoj i poslovnoj analizi, koristit će se metode indukcije i dedukcije, analize i sinteze te deskripcije.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj rad sadržajno je podijeljen na šest poglavlja. Nakon prvog uvodnog poglavlja u kojem se opisuje tema, cilj i predmet rada, u drugom dijelu detaljno se obrađuje koncept održivog razvoja kroz njegovu povijest, ciljeve, dimenzije i kriterije. U trećem se poglavlju naglasak stavlja na analizu tekstilne industrije te njen povijesni razvoj i ključna obilježja. Također se razrađuje problematika industrije te konačno opisuje poznati model „brze mode“. U četvrtom poglavlju povezuju se drugo i treće poglavlje te se održivi razvoj u tekstilnoj industriji analizira pomoću njegove ekonomske, ekološke i socijalne dimenzije. U ovome dijelu također se opisuje model „spore mode“. U petom poglavlju provest će se studija slučaja koncepta održivog razvoja na primjeru poduzeća H&M i na taj način kroz praktični primjer prikazati implementacija održivog razvoja u poslovanje poduzeća. Posljednji, šesti dio, uključuje konačni zaključak na temelju ranije razrađenih dijelova rada.

## **2. POJAM I TEMELJNE ODREDNICE ODRŽIVOG RAZVOJA**

Ne postoji univerzalno značenje pojma održivog razvoja te je za njegovo pobliže objašnjenje potrebno sagledati ga iz više perspektiva i načina kojima održivi razvoj može biti postignut. Isto tako, ne postoji jednoznačna teorija koncepta održivog razvoja, već niz značenja i smjernica koje ga čine. Nerijetko se koncept promatra kroz njegove ekološke, ekonomske i socijalne komponente, međutim brojnost njegovih komponenti beskonačna je i ne može se jasno podijeliti. U širem smislu održivi razvoj jednostavan je pojam za razumijevanje te predstavlja ideju da bi budućnost potencijalno mogla biti bolja i zdravija od sadašnjosti i prošlosti. Zahtijeva da se prirodni i društveni svijet ne doživljavaju kao samo dva međusobno isprepletena svijeta već kao jedan isti zajednički svijet (Blewitt, 2017: 14).

### **2.1. Koncept održivog razvoja**

Različitim aspektima održivog razvoja i održivosti bave se različite discipline i struke, ono je proizvod različitih iskustava, vrijednosti, perspektiva i svjetonazora koje radi potpunog razumijevanja zahtijevaju spremnost na slušanje, uvažavanje različitosti te propitkivanje i odbacivanje uvriježenih stajališta (Bilas et al., 2017: 3, Blewitt, 2017: 14-15). Mnogi ljudi održivom razvoju pristupaju sa slabijom upoznatošću s njegovim ključnim pojmovima i pitanjima. Moguće je da imaju duboko znanje o nekom specifičnom području, ali s druge strane i nejasne predodžbe o svijetu izvan toga, dok ostali možda imaju znanje o teorijama i općim pojmovima održivog razvoja, ali ne i specifično znanje. Na održivi razvoj trebalo bi gledati kao na kolaž ili kaleidoskop različitih boja, uzoraka i oblika koji se dinamično i kontinuirano mijenjaju (Blewitt, 2017: 14-15).

Ekonomisti na održivi razvoj gledaju suženo – svodeći ekonomske ciljeve na ekonomski rast te učinkovitost, oni društvenim ciljevima smatraju pravednu distribuciju te smanjenje siromaštva, a ekološka održivost za njih nastoji se postići kroz upravljanje prirodnim resursima. S druge strane, ekolozi u središte stavljaju zaštitu okoliša uz koju je usko povezan i već navedeni pojam upravljanja prirodnim resursima kojim se ističe uloga ekonomije i tržišta. Upravljanje resursima predstavlja proces u kojemu se ekologija „uključuje u ekonomiju“ dok ekološki razvoj predstavlja zaseban koncept „uključivanja ekonomije u ekologiju“ (Bilas et al., 2017: 3).

Među ekonomistima mogu se razlikovati dvije glavne vrste interpretacija s različitim pogledima na koncept održivog razvoja. U prvoj su grupi definicije osnovane na poukama neoklasične ekonomike, a u drugoj su grupi interpretacije koje imaju osnovu u ekološkoj ekonomici razilazeći se u pogledu na prirodni i proizvedeni kapital kao supstitute. „Neoklasični“ ekonomisti, često nazivani i „tehnološki optimisti“, smatraju da su prirodni i proizvedeni kapital supstituti u proizvodnji te da će tehnološki razvoj otkriti pripadajuće supstitute kada prirodni kapital ne bude dostatan. S druge strane, „ekološki“ ekonomisti, nazivani i „tehnološki pesimisti“, smatraju navedene dvije vrste kapitala komplementarnim u procesu proizvodnje, a svako povećanje stanovništva te potrošnje stvara pritisak na prirodne resurse (Kordej-De Villa et al., 2009: 19).

Sociolozi također imaju svoj pogled na održivi razvoj i održivost smatrajući kako različiti svjetonazori u društvu doprinose različitom pristupu i odabiru mjera za očuvanje okoliša i prirode. Svjetonazor može biti hijerarhijski što označuje da je djelovanje koje je u cilju viših ciljeva poželjno, egalitaristički koji naglašava međuljudsku pravednost i konkurentski koji ističe individualnost i traženja ishoda povoljnih za sebe. Ovim pristupom ističe se endogenost pojedinačnih vrijednosti u okuženju kulture u kojem su nastala uz prihvaćanje potencijalnih promjena preferencija pripadnika društva (Kordej-De Villa et al., 2009: 18).

Daleko najčešće citirana i korištena suvremena definicija koncepta održivog razvoja ona je iz poznatog *Brundtlandovog izvješća* iz 1987. godine koja opisuje održivi razvoj kao „*razvoj koji omogućava zadovoljavanja potreba sadašnjih generacija, a bez ugrožavanja potreba budućih generacija*“ (UN, 1987). Na ovaj način definiran koncept prihvatljiv je s filozofskog gledišta te predstavlja određenu moralnu obvezu, međutim nepoznanica je kako ga povezati s ekonomskim aspektom razvoja, odnosno kako ga ekonomski prihvatljivo interpretirati (Kordej-De Villa et al., 2009: 18).

*Brundtlandovo izvješće* u prvom se planu fokusiralo na potrebe i interese ljudi te preraspodjelu resursa prema siromašnijim nacijama kako bi se potaknuo njihov ekonomski rast te kako bi svaki čovjek imao mogućnost zadovoljiti svoje osnovne potrebe. U izvješću se također opisuje kako je moguće uspostaviti balans između društvene jednakosti, ekonomskog rasta i održavanja prirodnih resursa na odgovarajućoj razini, ali priznaje vrlo realnu mogućnost tenzija, posebice između ekonomskog rasta i zaštite okoliša. Izvješće dobiva na značaju zbog konteksta vremena u kojem nastaje, a to je vrijeme obilježeno ekološkim katastrofama koje su dodatno naglasile potrebu za implementacijom održivog razvoja (Du Pisani, 2006: 92-93).

Održivost nalaže da se dio prirodnog kapitala mora održati u netaknutom stanju jer je nezamjenjiv i od esencijalne važnosti, ali postoji i dio prirodnih resursa koji se mogu koristiti jer su zamjenjivi novcem ili onim što se proizvodi. Koncept se stoga može promatrati kroz njegovu slabu i jaku formu. Slaba održivost podrazumijeva da ono što se trenutno poduzima omogućuje budućim generacijama jednak ili bolji životni standard u odnosu na sadašnji. S druge strane, koncept jake održivosti u srži predstavlja održavanje svih oblika života na Zemlji manje se obazirući na zadržavanje postojećeg životnog standarda (Bilas et al., 2017: 25).

Prema Jabareenu (2008.) postoji sedam koncepata koji obuhvaćaju koncept održivog razvoja. Prvi je koncept etičkog paradoksa koji govori o tome da je održivost u isto vrijeme i karakteristika procesa koje se može održavati neograničeno i ekološka modifikacija u prirodi koja crpi oskudne prirodne resurse. Drugi koncept objašnjava se zalihama prirodnih resursa te je prema njemu konstantni prirodni kapital kriterij održivosti. Treći koncept koji zastupa socijalne aspekte održivog razvoja naziva se konceptom pravednosti te prema njemu nije izgledno da će nepravedno društvo biti ekološki ili ekonomski održivo u dugom roku. Četvrti koncept je koncept eko-oblika i predstavlja idealan ekološki oblik i dizajn ljudskih navika pretočen u urbani prostor, kuće te zgrade. Peti koncept naziva se konceptom integrativnog upravljanja te ga sačinjava pogled održivog razvoja na društveni razvoj, ekonomski rast te način zaštite okoliša. Šesti koncept, nazvan utopijski koncept, razmatra različite ljudske navike vizualizirajući društvo na idealistički utopijski način te u njemu prevladava pravednost, zadovoljstvo i harmonija s prirodom i okolišem. Na kraju, posljednji sedmi koncept je koncept globalne političke agende (Bilas et al., 2017: 10-11).

Održivi razvoj nalaže održavanje prirodnih resursa te njihove raznolikosti i vitalnosti unutar kapaciteta Zemlje. Neobnovljivi i obnovljivi prirodni resursi koriste se samo do granice do koje mogu biti kasnije ponovo obnovljeni na jednakoj razini kao što su bili prije njihovog korištenja. Koncept stavlja naglasak na kvalitetu ljudskog života, jednakost i kreira nove tehnologije i ekonomske modele poslovanja. Kreira globalnu suradnju i omogućuje zajednicama da brinu za okoliš. Mijenja osobne vrijednosti, stavove i ponašanje s ciljem implementacije koncepta održivog razvoja (Tobler-Rohr, 2011: 3).

Koncept održivog razvoja može se promatrati kao ideja koje ja nastala kao rezultat intelektualne i političke nemogućnosti rješavanja problema koje je moderno društvo stvorilo. Ovakav pogled na održivi razvoj zasniva se na pretpostavci da ideja održivog razvoja u svojoj osnovi sadrži poboljšanje kvalitete ljudskih života (Milutinović, 2012: 64). Konačno, koncept održivog razvoja u suštini čini balans između rasta i održavanja. Nerijetko se predstavlja kao

pravac prema onome što se smatra dobrim i poželjnim u društvu, ali to ne pomaže u stvaranju politike koja bi dovela do tog stanja. Na samu održivost gleda se kao na svojevrsan vodič društvenih, ekonomskih i socijalnih politika koje su u odgovarajućem balansu s ekološkim zahtjevima (Bilas et al., 2017: 11).

## 2.2. Povijesni razvitak održivog razvoja

Potražnja za prirodnim resursima i posljedicama njihovog iskorištavanja za okoliš kontinuirani su problem kroz cijelu ljudsku povijest. Već u starom Egiptu, Mezopotamiji, Grčkoj i Rimu civilizacije su počinjale imati probleme vezane uz okoliš kao što su deforestacija i gubitak plodnosti tla te bi ih u današnje vrijeme mogli svrstati u domenu održivog razvoja. Platon u 5. st. pr. Kr. te Strabo i Columella u 1. st. pr. Kr. raspravljali su o različitim oblicima destrukcije okoliša kao posljedice ljudskog djelovanja (Du Pisani, 2006: 85). Sam pojam razvoja spominje se u kršćanskoj filozofiji koja razvoj predstavlja kao utopijsku ideju o važnosti poboljšanja kao određene pripreme za život nakon smrti. Sve do 13. stoljeća u Europi se ističu dva ključna stupa razvoja: svijest o kumulativnom napretku kulture i vjera u budućnost etike i morala (Du Pisani, 2006: 84).

Održivost kao pojam prvi put spominje Hans Carl von Carlowitz u svome djelu *Sylvicultura Oeconomica* 1713. godine. U djelu se spominje održiva upotreba šumskih resursa koja podrazumijeva ravnotežu između sječe starih stabala i sadnje novih u zamjenu. U 18. stoljeću javlja se briga oko rasta stanovništva te posljedica uzrokovanih povećanom potrošnjom resursa. Jedno od najpoznatijih djela tog vremena je *Esej o načelima stanovništva koje utječe na budući napredak društva* iz 1798. godine autora Thomasa Roberta Malthusa u kojem se navodi kako je nužno ograničiti rast broja stanovnika zbog pritiska na proizvodnju hrane (Bilas et al., 2017: 5).

Kako se u 18. stoljeću razvijala industrijska revolucija, transformirajući društvo u potpunosti, ljudski razvoj se povezivao s ekonomskim rastom te materijalnim uspjesima. Industrijalizacija je uzrokovala najveću revoluciju u ljudskoj povijesti dotad na način da je ljude navela na razmišljanje da je njihovo pravo dominirati prirodnim redom i radikalno transformirati prirodna u potrošačka dobra. Smatralo se da je od nužne važnosti iskoristiti okoliš u namjeri da se ostvari maksimalna ekonomska učinkovitost (Du Pisani, 2006: 84).

U 19. stoljeću svjetsku pozornost zauzima ugljen budući da je tada bio najvažniji izvor energije te je njegova potencijalna nestašica predstavljala izuzetno ozbiljan problem. Za to doba značajna publikacija vezana za problematiku ugljena kao prirodnog resursa je *Pitanje ugljena* W. Stanleja Jevonsa iz 1866. godine u kojoj se iznose zaključci kako će se dotadašnjim tempom rezerve ugljena u Engleskoj potrošiti unutar sto godina. Iako pojam održivoga razvoja tada još nije bio u funkciji, on se prožima kroz različite publikacije koje su obrađivale tematiku u njegovoj domeni (Bilas et al., 2017: 5).

Fluktuacije između pesimističnog i optimističnog pogleda na ljudski razvoj obilježilo je 20. stoljeće, a širok spektar ideja koje su se odnosile na napredak, rast, razvoj te održivost su se razvijale godinama prije nego su se usmjerili na poseban smjer, smjer održivog razvoja. 1970-ih su ozbiljno ugrožena očekivanja kontinuiranog ekonomskog rasta kada je došlo do svjetske recesije uslijed naftne krize 1973. godine. Tada se u izvješću rimskog kluba *Granice rasta* počinje upozoravati na iscrpnu ponudu fizičkih resursa te kako neumjereno iskorištavanje istih može dovesti do potencijalne katastrofe (Bilas et al., 2017: 5-6). Tako se u Europi i Americi 1960-ih i 1970-ih godina počeo javljati sve veći strah da kontinuirani ubrzani gospodarski rast, povećana potrošnja i sve veći zahtjevi životnog stila dovode do narušavanja ekološke te ekonomske stabilnosti i ravnoteže, a i u konačnici ugrožavaju samu sigurnost planeta (Blewitt, 2017: 22).

Novo značenje održivi razvoj dobiva u *Brundtlandovom izvješću* 1987. godine. Više se ne spominje samo ekologija kao područje interesa, već se industrija okreće novom cilju, a to je usklađivanje ekoloških, ekonomskih i socijalnih aspekata poslovanja kako bi se postigao održivi razvoj (Tobler-Rohr, 2011: 3). Pet godina nakon objave *Brundtlandovog izvješća* počinju pripreme za svjetsku konferenciju na kojoj bi se trebala elaborirati ideja o održivom razvoju. 1992. godine dolazi do „*Earth Summit-a*“ u Riu koji formalizira definiciju održivog razvoja iz *Brundtlandovog izvješća* te konačno dolazi i do rasprave o operacionalizaciji ideje – formira se *Agenda 21* koja čini listu načina implementacije održivog razvoja (Wironen, 2007: 6). Od tada se koncept održivog razvoja počinje ukomponirati u nacionalnim strateškim te razvojnim dokumentima. Međutim, njegov sadržaj, iako atraktivan te intuitivno shvatljiv, i dalje ostaje nepoznanica mnogima. Još uvijek ne postoji jednoznačan odgovor o definiciji održivog razvoja, međutim sama rasprava i pokušaj pobližeg definiranja samog pojma potiče na operacionalizaciju koncepta (Kordej-De Villa et al., 2009: 17).

Iz pregleda svega navedenog, može se zaključiti da korijeni koncepta održivog razvoja potječu još iz antičkih vremena, ali da su rast populacije, povećana potrošnja nakon industrijske

revolucije te opasnost od nestašica ključnih resursa povećali svijest o potrebi da se oskudni resursi troše na odgovarajući „održiviji“ način. Bojazan da sadašnje i buduće generacije jednostavno neće biti u mogućnosti živjeti po jednakim standardima stimulirali su način promišljanja o tome da je implementacija održivog razvoja nužna i nezaobilazna (Du Pisani, 2006: 87).

## **2.3. Dimenzije, ciljevi i kriteriji održivog razvoja**

### **2.3.1. Dimenzije održivog razvoja**

Većina ljudi održivost kao pojam povezuje isključivo s okolišem, međutim ona sadrži i aspekte ekonomije i društva, a svaka od spomenutih cjelina međuovisna je o drugoj te zajedno čine koncept održivog razvoja (Blackburn, 2009: 21). Govoreći o dimenzijama održivog razvoja, tri su ključne dimenzije: ekonomska, ekološka i socijalna te one predstavljaju jedan od najutjecajnijih i najraširenijih načina integracije kojima se prikazuje održivi razvoj. (Bilas et al., 2017: 2).

Tijekom vremena u kojem su nastajale mnoge definicije održivog razvoja, ustalile su se već spomenute tri dimenzije održivog razvoja kao koncepta koji obuhvaća ekonomsku, socijalnu i ekološku dimenziju. Ekonomska održivost obuhvaća ostvarivanje rasta, pravedne distribucije bogatstva u društvu te produktivnost i učinkovitost. S druge strane, socijalna održivost svoj fokus stavlja na kreiranje društvenog identiteta, sudjelovanje u donošenju racionalnih odluka, mobilnost, koheziju te stvaranje učinkovitih institucija. Na kraju, ekološka dimenzija obuhvaća cjelovitost različitih ekosustava, zaštitu oskudnih prirodnih resursa te u konačnici pravilno raspolaganje njima (Kordej-De Villa et al., 2009: 18-19).

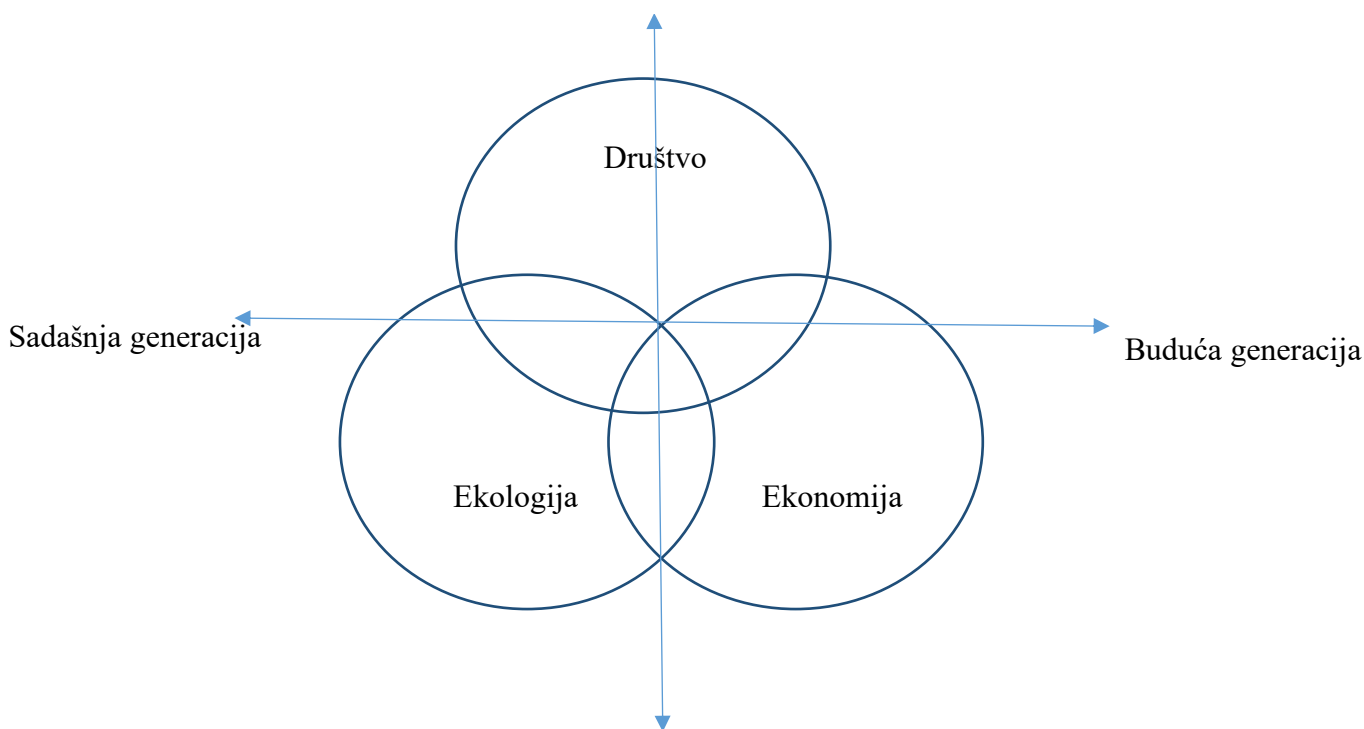
Socijalne i ekološke komponente održivog razvoja karakteriziraju podmirenje ljudskih potreba uz održavanje adekvatne razine kvalitete prirode i okoliša. Održivost razvoja postići će se onog trenutka kada se pronađe balans između svih komponenti društvenog, ekološkog i ekonomskog razvoja. Održivi razvoj može se tako definirati kao podizanje kvalitete ljudskog života kroz život unutar kapaciteta podupirućih ekosustava. Ovime se nastoji poručiti da je razvoj proces kojim se podiže razina uvjeta ljudskog života, ali sve dok taj proces ne ugrožava oskudne kapacitete okoliša (Bilas et al., 2017: 6-7).



Održivi razvoj u svojoj srži opisuje dugoročnu strategiju koja uključuje ekonomske, socijalne i ekološke resurse. U praksi može se opisati kao poduzeće koje se oslanja na profit i istovremeno poštuje i implementira dobru poslovnu praksu putem pružanja adekvatnih radnih uvjeta svojim zaposlenicima uz korištenje prirodnih resursa na odgovoran način. Postoji beskonačno mnogo definicija održivog razvoja, ali sve uključuju u sebi navedene tri dimenzije: ekološku, ekonomsku i socijalnu. Njihov balans je cilj održivog razvoja (Tobler-Rohr, 2011: 2)

Na sljedećoj shemi prikazane su tri dimenzije održivog razvoja:

Slika 1: Tri dimenzije održivog razvoja



Izvor: izrada autorice prema Tobler-Rohr (2011: 4)

Budući da se navedene tri dimenzije ne mogu promatrati odvojeno zbog svoje međusobne isprepletenosti i snažnog međusobnog utjecaja potreban je interdisciplinarni pristup baziran na teoriji i prilagođen praksi. Ekonomisti pružaju najveći broj različitih teorija kako pristupiti konceptu održivog razvoja zadovoljavajući pritom određene ekonomske kriterije. Socijalna teorija temelji se na društvenim i etičkim vrijednostima, dok ekolozi svoje teorije temelje na ekološkim činjenicama i utjecaju industrije na prirodne resurse (Tobler-Rohr, 2011: 6-7).

Objedinjeno sve navedene teorije čine koncept održivog razvoja koje zajedno ispunjavaju jedan jedinstveni cilj. Radi se o integraciji tri razine u jednu zajedničku razvojnu viziju iz koje se mogu određivati razvojni ciljevi. Njihova uspješna integracija omogućava stvaranje obogaćene cjeline izgrađene kroz interakciju segmenata koji su ovisni jedan o drugom te čine cjeloviti razvoj. Ta interakcija treba se temeljiti na zajedničkom cilju, a može se realizirati jedino putem konstruktivne komunikacije između različitih sektora (Kordej-De Villa et al., 2009: 114).

### 2.3.2. Ciljevi održivog razvoja

Opća skupština UN-a 2000. godine je usvojila *Milenijsku deklaraciju* (engl. *United Nations Millennium Declaration*), politički dokument Ujedinjenih naroda za 21. stoljeće koji navodi međunarodne ciljeve razvoja za područja interesa svih građana te također pobliže označuje aktivnosti koje vode tim ciljevima. Prije same definicije ciljeva, nužno je navesti suvremene izazove iz kojih i proizlaze sami ciljevi. Neki od izazova su mnogobrojnost i kontinuirani rast stanovništva, 1.5 milijardi ljudi na svijetu koji nemaju pristup električnoj energiji dok 2.5 milijarde svjetske populacije nemaju pristup sanitarnom čvoru, emisije stakleničkih plinova koje su u kontinuiranom rastu te nezaobilazna opasnost od klimatskih promjena. U dokumentu načela održivog razvoja dobivaju ključni značaj za osiguranje održivosti okoliša te su milenijski ciljevi održivog razvoja sljedeći (Bilas et al., 2017: 59):

1. Iskorijeniti siromaštvo u njegovom svakom obliku na cijelome svijetu
2. Zaustaviti svjetsku glad i osigurati adekvatnu zalihu nutritivno bogate hrane stvorenu na održivi način kroz održivu poljoprivredu
3. Osigurati zdrav život i dostojanstvenu starost svakom građaninu svijeta
4. Ulagati u kvalitetno i perspektivno obrazovanje dostupno svima te poticati cjeloživotno učenje
5. Uspostaviti rodnu ravnopravnost
6. Učiniti pristup vodi i adekvatnim sanitarnim uvjetima dostupan svima
7. Učiniti pouzdanu, održivu i suvremenu energiju dostupnom svima
8. Poticanje održivog ekonomskog rasta i razvoja koji zadovoljava kriterije održivog razvoja
9. Poticanje na održive inovacije i održivu industrijalizaciju
10. Očuvati oceane te morske resurse

11. Razvijati gradove na način da su održivi, sigurni i stabilni

12. Smanjiti jaz nejednakosti među društvima i zemljama.

Postizanje ciljeva održivog razvoja uvelike ovisi o metodama te korištenim upravljačkim sustavima, a neki od najčešćih pristupa su supsidijarnost, decentralizacija, odgovarajuća alokacija odgovornosti, integracija javnih i sektorskih politika, praćenje i vrednovanje provođenja javnih politika te otvorenost procesa za participaciju. Navedeni pristupi čine strateško planiranje te sačinjavaju faze životnog ciklusa razvojnih politika, programa i projekata. U današnje vrijeme, na značaju sve više dobiva ljudski faktor, odnosno ljudski kapital, kojeg čini znanje, učenje i suradnja (Kordej-De Villa et al., 2009: 11).

### **2.3.3. Kriteriji održivog razvoja**

Održivi razvoj predstavlja prikladnu filozofiju za pristup ozbiljnim globalnim problemima i ključnim pitanjima u području ekologije, ekonomije i društva. Iz toga razloga uspostavljanje metoda ili metričkog sustava za nadziranje napretka prema ranije navedenim ciljevima od izuzetne je važnosti. Budući da je održivi razvoj izuzetno kompleksan i širok pojam, nameće se pitanje na koji način pristupiti mjerenju održivog razvoja i njegovih ciljeva. Kroz vrijeme razvile su se različite metode i pristupi na koji način postaviti kriterije održivog razvoja te mu dodati kvantitativnu vrijednost. Uspostava sustava standardiziranih indikatora održivog razvoja omogućuje uspoređivanje sličnih proizvoda proizvedenih u različitim poduzećima, različitim procesa kojima se proizvodi isti proizvod te procjenu napretka prema održivom razvoju određenog sektora (Bilas et al., 2017: 23).

Uzimajući u obzir tri dimenzije održivog razvoja (ekonomska, ekološka i socijalna), kriteriji i pokazatelji u domeni ekonomske dimenzije su dobro razvijeni i definirani. Međutim, u domeni socijalne i ekološke dimenzije pokazatelji zaostaju za ekonomskim i teško ih je zajedno uspoređivati te kreirati poveznice. Pristup analize troškova i koristi nije adekvatan pri mjerenju održivog razvoja jer ne rješava pitanja distribucije i procedure odlučivanja. Također, vrlo je teško monetarno izraziti sve troškove i koristi što dolazi do izražaja kada je prisutna visoka razina nekvantificirane neizvjesnosti i mogućnosti vrlo različitih učinaka (Kordej-De Villa et al., 2009: 34).

Različite organizacije poput Svjetskog poslovnog vijeća za održivi razvoj (engl. *World Business Council for Sustainable Development – WBCSD*) i Rimskog kluba (engl. *Club of*

Rome) provele su mnoge studije slučajeva i kreirale smjernice i ključne pokretače za održivi razvoj. „Eko-učinkovitost“ koristi se kao novi pojam koji industrije pokušavaju uspješno implementirati u svoje poslovanje, a neke od smjernice za postizanje „eko-učinkovitosti“ od strane WBCSD-a su:

1. Minimizacija materijalnog intenziteta za proizvode i usluge
2. Minimizacija trošenja energije pri proizvodnji proizvoda i usluga
3. Smanjenje distribucije toksičnih supstancija
4. Povećanje reciklaže materijala
5. Maksimizacija održive potrošnje obnovljivih resursa
6. Produljenje životnog vijeka proizvoda.

Za tradicionalne ekonomiste, ove smjernice kojima se pokušava dati novi smjer održivom razvoju predstavljaju potpuno novu perspektivu u poslovanju budući da je brzi rast bio glavni pokretač ekonomije (Tobler-Rohr, 2011: 22-23).

Jedan od pristupa mjerenju ekonomskih i socijalnih aktivnosti je indeks bruto nacionalne sreće (engl. *Gross National Happiness Index*) koji obuhvaća devet dimenzija: psihološko blagostanje, korištenje vremena, vitalnost zajednice, kulturu, zdravlje, obrazovanje, ekološku različitost, standard života i upravljanje. Međutim, diskutabilno je kako na odgovarajući način izmjeriti njegove komponente, posebice u većoj i kompleksnijoj državi. Još neki od složenih agregiranih ekonomskih, socijalnih i ekoloških pokazatelja su indeks ekološkog djelovanja (engl. *Environmental Performance Index – EPI*) razvijen na sveučilištu Yale te indeks održivosti (engl. *Sustainability Index*) razvijen od strane zaklade Fondazione Eni Enrico Mattei (Bilas et al., 2017: 24).

Jedan od međunarodnih pokazatelja je indeks ekološke održivosti (engl. *Environmental Sustainability Index – ESI*) koji rangira pojedine zemlje prema njihovoj sposobnosti rješavanja različitih ekoloških pitanja i problema, uključujući sljedeće aspekte (Tobler-Rohr, 2011: 14-15):

1. Očuvanje ekološkog sustava vitalnim i na zadovoljavajućoj razini zdravlja
2. Držanje nivoa stresa za okoliš na niskoj razini bez štetnih posljedica
3. Smanjenje ljudske ranjivosti na različite ekološke turbulencije
4. Razmatranje kapaciteta mreža i socijalnih platformi
5. Poticanje međunarodne suradnje za rješavanje ekoloških problema.

U 1997. godini pokrenuta je Globalna inicijativa za izvještavanje (engl. *Global Reporting Initiative – GRI*) od strane Ujedinjenih naroda i CERES-a (engl. *Coalition of Environmentally Aware Economies*) radi podizanja standarda korporativnog izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju te održivom razvoju u aspektu financijskog izvještavanja. Ova inicijativa omogućuje kvalitetno i cjelovito izvještavanje o ekonomskim, ekološkim i društvenim učincima poslovanja različitih poduzeća. GRI smjernice besplatno su dostupne svim poduzećima putem interneta te daju jedinstven dokaz o mogućnosti kooperacije različitih organizacija i sektora u svrhu uspostave kvalitetnih načela, kriterija izvještavanja te pokazatelja utjecaja poslovnog sektora (Bačun et al., 2012: 99).

Mjerenje održivog razvoja na agregatnoj razini ima zahtjev za integracijom različitih indikatora iz područja ekonomije, ekologije te društva. Precizno definirani ciljevi i njihovi pokazatelji služe kao alat za upravljanje i razvoj strategija. Također služe kao mjera uspješnosti napretka prema održivom razvoju i osiguranja odgovornosti svih sudionika u procesu postizanja zadanih ciljeva. Pokazatelji su glavna okosnica za praćenja napretka od najniže prema najvišoj razini, odnosno od lokalne prema globalnoj razini, a ciljevi i željene vrijednosti su međuovisni i moraju se provoditi i promatrati zajedno. Ostvarenje napretka u jednom području nerijetko ovisi i o napretku u drugim područjima (Bilas et al., 2017: 26).

Konačno, vrijedi spomenuti Britanska Komisiju za održivi razvoj koja je navela šest ključnih načela kojima bi se trebala omogućiti provedba održivog razvoja u svim ekonomskim, socijalnim i ekološkim pitanjima koja se tiču neke zemlje. Načela glase (Bilas et al., 2017: 2):

1. Stavljanje održivog razvoja u centar kao organizacijsko načelo svih društava demokracije
2. Davanje vrijednosti okolišu te prirodi jer ljudsko društvo ovisi o prirodnim resursima i njihovom odgovornom korištenju
3. Koncept održivog razvoja podrazumijeva jednake uvjete za sve, odnosno mogućnost podmirenja svojih osnovnih potreba uz kontinuirano podizanje kvalitete života
4. Individualac koji onečišćuje trebao bi i platiti sukladno prouzročenoj šteti
5. Odgovorno upravljanje koje podrazumijeva učinkovite participativne sustave upravljanja
6. Pristup predostrožnosti koji se naročito naglašava u potencijalnoj opasnosti brzine tehnološkog napretka.

### **3. ANALIZA TEKSTILNE INDUSTRIJE**

#### **3.1. Pojam i ključna obilježja tekstilne industrije**

Potreba za odjećom jedna je od osnovnih ljudskih potreba čiji integralni dio odgovora za tom potrebom čine tekstilna industrija te njen ključni sastavni dio, modna industrija. Uzimajući u obzir veličinu i značaj tekstilne industrije, ona ne kaska za ostalim rastućim industrijama te čini jednu od najvećih industrija u svijetu (Shishoo, 2012: 1). Prema Euratexu, tekstilna industrija u EU-27 u 2019. godini ostvarila je promet u iznosu od 162 milijardi eura. U odnosu na 2018. godinu, industrija bilježi rast od 2,7% u svom prometu. Industriju u EU čini 160 000 poduzeća s 1,5 milijuna zaposlenih. (Euratex, 2020).

Tekstilna industrija predstavlja dio prerađivačke industrije te obuhvaća proizvodnju tekstila i odjeće zasnivajući se na tekstilnoj tehnologiji. Čini jednu od najznačajnijih grana industrijske proizvodnje namijenjene za široku potrošnju, a u sebi obuhvaća poduzeća te tvornice koja proizvode tekstilna vlakna, pređu, tkanine, čipke, pletiva, pozamenteriju, netkane tkanine, vatu te sve pogone za njihovo dodatno oplemenjivanje. Obuhvaća proizvodnju odjeće i ostalih konfekcijskih tekstilnih proizvoda ne ubrajajući proizvodnju umjetnih vlakana i njegu tekstila (Enciklopedija.hr). Tekstilni proizvodi ne koriste se samo u modnoj industriji već i u zrakoplovnoj, građevinskoj, automobilskoj i sportskoj industriji te medicini (Pavunc et al., 2014: 195).

Vrlo je teško govoriti o tekstilnoj industriji bez spominjanja modne industrije. I u tekstilnoj i modnoj industriji koriste se dizajn, istraživanje i razvoj kao ključni segmenti industrije te su tekstil i odjeća usko povezani tehnološki i u opskrbnom lancu. Tekstil čini ogroman input u modnoj industriji, kreirajući vertikalne linije između jedne i druge industrije. Također, svi državni i regionalni programi koji se odnose na restrukturiranje, modernizaciju te ostale smjernice objedinjuju tekstilnu i modnu industriju u jednu cjelinu (Nordas, 2004: 1). Nadalje, tekstilna industrija povezana je sa sektorom agrikulture zbog potrebe za sirovinama, ali također i s kemijskom industrijom kada je riječ o širokom spektru tretiranja i proizvodnje različitih materijala. (Stengg, 2001: 1).

Tekstilna i modna industrija obuhvaćaju sljedeće aktivnosti (Stengg, 2001: 2):

1. Tretiranje sirovih materijala, na primjer priprema proizvodnje različitih tekstilnih vlakana te proizvodnja prediva
2. Proizvodnja pletenih i vunениh materijala, na primjer pletenje
3. Završne aktivnosti usmjerene na davanje vizualne, fizičke i estetske funkcije vlaknima koje će zadovoljiti potrebe krajnjih potrošača, na primjer bojanje, ostavljanje otiska, impregnacija, dodavanje slojeva, plastificiranje i ostalo
4. Pretvorba materijala u proizvode kao što su odjevni predmeti, tepisi, kućni te industrijski tekstil.

Tekstilna industrija je i kapitalno i radno intenzivna industrija, ali je u isto vrijeme i dinamična te inovativna industrija ovisno u segmentu tržišta na koje se fokusira. Aktivnosti kao što su prerada sirovih materijala, dizajn, proizvodnja, distribucija i marketing integriraju se u cjelokupan proces tekstilne industrije. Svaka aktivnost industrije specijalizirana je i lokalizirana na mjestu gdje će se obaviti na način da maksimizira vrijednost krajnjeg proizvoda. Odvajajući tekstilnu industriju od modne, tekstilna industrija je više kapitalno intenzivna u odnosu na modnu te ju obilježava visoka automatizacija, posebice u razvijenim zemljama. Obilježava ju dug i relativno kompleksan proces proizvodnje te je značajno manje fleksibilna prema preferencijama i ukusima potrošača u odnosu na modnu industriju. Također zahtjeva radni kapital koji ima visoke vještine i znanja što nije slučaj u modnoj industriji (Nordas, 2004: 3-7).

### **3.2. Povijesni razvitak tekstilne industrije**

Za razumijevanje budućeg kretanja tekstilne industrije potrebno je sagledati njezinu prošlost i dosadašnji razvoj. Mnogi od tekstilnih materijala, tehnika i formi koji su se upotrebljavali u drevnim vremenima i danas ostaju u uporabi. Proizvodnja odjeće nerijetko uključuje stvaranje „sastojaka“ te je izuzetno kompleksna uz zahtjeve za visokom kreativnošću i domišljatosti. Tekstilna industrija tako objedinjuje tehnologiju, trgovinu, poljoprivredu, jezik, umjetnost i osobni identitet (Schoeser, 2009: 7).

Odjeća se na zapadu javlja između 200000. i 40000. g. pr. Kr., a prva odjeća ima obrednu ili magijsku svrhu (Biočina, 2016: 24). U antičkom su Egiptu pamuk, svila i vuna bili korišteni kao tekstilni materijali. Pamuk se koristio u Indiji 3000. g. pr. Kr., a različiti oblici tkanja

datiraju još od neolitičkog doba (Brittanica.com). Početci razvoja tekstilne industrije naziru se u 16. stoljeću u Europi uslijed izuma pletaćeg stroja te posljedično povećanih potreba za tekstilom, a ona svoj procvat doživljava uslijed industrijske revolucije koja je započela u 18. stoljeću. Izum „letećeg broda“ Johna Kaya u 1733. godini omogućava tkalcima brže tkanje i daje polet razvoju industrijske revolucije i tekstilne industrije kao njenog dijela. Kroz 19. stoljeće dolazi do rasta sve većeg broja tekstilnih tvornica uz dodatno usavršavanje tekstilnih mašina i uređaja koji doprinose volumenu proizvodnje i snižavanju cijena čineći proizvode dostupnijim većoj populaciji.

Krajem 19. stoljeća, uslijed većih spoznaja u području fizičkih i kemijskih zakona, dolazi do implementacije novih znanstvenih metoda u proizvodnji tekstilne industrije. U 20. stoljeću sa sve većim inovacijama i otkrićima u području znanosti počinju koristiti sve sofisticiraniji koncepti proizvodnje tekstila, a posebno mjesto zauzima razvoj sintetičkih vlakana i materijala zamjenjujući dotadašnje tradicionalne materijale (Brittanica.com). Nakon I. svjetskog rata industrija se počinje razvijati u Kini, Indiji, Turskoj te Srednjoj i Južnoj Americi., dok s druge strane u Europi i SAD-u u to vrijeme slabi kao posljedica uloge ljudskog kapitala i različitog pozicioniranja pojedinih zemalja u industriji. Visoko razvijene zemlje su se uglavnom orijentirale na proizvodnju luksuznijih tekstila (Enciklopedija.hr). U 1980-im godinama pod sve jačim utjecajem globalizacije dolazi do naglih promjena u navikama potrošača koji se upoznaju s novim tehnologijama, novim vrstama medija i novim načinima kupovanja. Ove sile značajno su utjecale na dotadašnju proizvodnju i prodaju tekstila (Ledezma, 2017: 2).

Jedan od značajnih trenutaka za tekstilnu industriju u bližoj povijesti je *Sporazum o tekstilu i odjeći* (engl. *Agreement on Textiles and Clothing*) iz 2005. godine koji je uredio odnose između zemalja poput Kine, Indije i Indonezije s Europskom Unijom i SAD-om. U njemu se uvodi novi red u svjetskoj trgovini po kojem navedene zemlje više neće imati kvantitativnih restrikcija u izvozu i uvozu koje su dotad postojale (Stengg, 2001: 1).

### **3.3. Pojam modne industrije i model „brze mode“**

#### **3.3.1. Pojam modne industrije**

Riječ moda odnosi se na mušku, žensku i dječju odjeću te modne dodatke uključujući modnu industriju i profesionalce zaslužne za njihovo kreiranje. Modni proizvodi odgovaraju na različite potrebe ljudi ovisno o njihovoj lokaciji, socio-ekonomskom statusu, kulturi i životnom



stilu (Sterlacci & Arbuckle, 2008: 9). Moda predstavlja neopipljivu silu manifestiranu putem opipljivih proizvoda koji daju potrošačima određenu vrijednost reflektirajući društvo i kulturu (Reilly et al., 2014: 13). U užem smislu, moda je aktivnost koja formira i oblikuje tekstilne materijale, dok u svom širem smislu ona objedinjuje kreativnost, tehnološku proizvodnju, dizajn i prodaju. Moda povezuje različite socio-ekonomske grupe i nacionalnosti, te ju, upravo u kontekstu održivog razvoja, obilježava kompleksna veza s ekonomijom, ekologijom i društvom (Fletcher, 2012: 8).

Jedna je od definicija mode ta da je ona proizvod klasne podjele koja povezuje pripadnike istog položaja te ih ograđuje od onih koji ne pripadaju njihovoj grupi. Neki pak smatraju da je moda produkt globaliziranog društva te novog životnog stila i potrošnje u kojima moderni pojedinac upotrebljava modu kao način izražavanja (Grilec Kaurić, 2009: 221). Prije globalizacije, moda je uglavnom bila namijenjena pripadnicima više klase predstavljajući određeni značaj u društvu kao ekspresija umjetnosti te vještina krojača i dizajnera, a bila je dostupna samo bogatijim pripadnicima društva zbog svojih visokih cijena. Kroz 20. stoljeće i nakon sve manjeg jaza između različitih društvenih klasa, promjene uloge žene u društvu te industrijske revolucije dolazi i do promjena u modnoj industriji (Ledezma, 2017: 72). Demokratizacija društva, izjednačavanje različitih razina društva te svjetska internacionalizacija dovele su do homogenizacije odjeće te ona sve manje znači određeni simbol društvene klase kao u povijesti (Grau, 2008: 117).

Stoljećima su mnoge znanosti pokušale saznati tajnu jednog od najvećih fenomena modernoga svijeta, fenomena mode, modnog odijevanja, modnih promjena te trendova koji se mijenjaju dinamičnim tempom. Svaki pokušaj racionalnog objašnjenja, traženja zakonitosti, smisla i prognoze daljnjeg kretanja završava neuspješno. Moda služi kao sredstvo identifikacije, socijalizacije, komunikacije i umjetnosti (Galović, 2001: 7-8). Ako se na odijevanje pogleda iz njegove povijesne perspektive, može se vidjeti da je moda oduvijek bila izričaj kulture, geografije, klime i osobnog ukusa (Štefko & Steffek, 2018: 1). Povijest odijevanja iskazuje bliske veze s poviješću društva, povijest mode sa sustavom i poimanjem života, a razvoj tekstilne industrije s industrijalizacijom. Odijevanje predstavlja funkciju, odjeća predmet, moda sustav, a modna industrija mehanizam iza sustava (Biočina, 2016: 24).

Na modnu industriju i na njen krajnji proizvod snažno utječe promjena te ju to razlikuje od ostalih grana prerađivačke industrije. Sama odjeća ima vrlo bitnu funkciju, a to je zadovoljenje ljudske potrebe za odijevanjem. Međutim, moda uključuje i ostale dimenzije kao što su stil, individualni ukus, dizajn i kultura. Ono što definira modnu industriju bazira se na funkcijama i

položajima pojedinaca koji ju čine kao što su dizajneri, proizvođači uzoraka, trgovine, radnici u trgovinama, krojači, novinari, modeli, umjetnici, publicisti i mnogi drugi. Nakon industrijske revolucije i značajnog napretka u izradi odjeće uslijed snažnog tehnološkog napretka, modna industrija dobiva snažan uzlet. Proizvodnja vjernih kopija skupljeg dizajna postala je moguća, brza i troškovno efikasna čineći odjeću dostupnom široj populaciji (Omazić et al., 2017: 166).

Modna industrija proizvodi proizvode uz najveću dodatnu vrijednost u globalnom lancu tekstilne industrije. Ona je klasični primjer dinamičnog lanca opskrbe koji je organiziran u pet glavnih dijelova: (Ujević et al., 2013: 21)

1. Nabava materijala, na primjer nabava prirodnih i sintetičkih vlakana
2. Opskrba sastavnim dijelovima, odnosno pređom i tkaninama koje proizvodi tekstilna industrija
3. Proizvodne mreže tekstilnih tvornica
4. Izvozni kanali koje uspostavljaju trgovinski posrednici
5. Marketinške mreže na razini trgovaca.

Modnu industriju možemo promatrati kroz dva međusobno suprotstavljena segmenta. Dio industrije odnosi se na luksuznu modnu industriju koja nudi visoko kvalitetne proizvode po visokim cijenama namijenjene za manji dio tržišta. Ovaj segment industrije karakterizira moderna tehnologija i relativno dobro plaćeni radnici. Svoju konkurentsku prednost luksuzna modna poduzeća pronalaze u dodatnoj vrijednosti u obliku dizajna i kvalitete koju nude krajnjim potrošačima koji su za tu vrijednost spremni platiti visoku tržišnu cijenu. Luksuzna modna industrija se pretežito orijentirala na razvijene zemlje. S druge strane, ogroman segment modne industrije čini masovna proizvodnja po vrlo niskoj kvaliteti, najčešće u slabije razvijenim zemljama. Razvijene zemlje nerijetko uvoze materijale i ostale inpute za svoje tekstilne proizvode iz slabije razvijenih zemalja zbog njihove troškovne prednosti. U tekstilnoj i modnoj industriji u slabije razvijenim zemljama zaposlenici su najčešći neobučeni za rad te su neadekvatno plaćeni (Nordas, 2004: 3).

### 3.3.2. Model „brze mode“

Modna djelatnost izuzetno je brza i propulzivna te ono što je modno prihvatljivo jedan dan, već idući dan nije. Pred modne marke stavljen je izazov pratiti i odgovarati na dinamične promjene koje se događaju u svakom trenutku te uspješno komunicirati svoj dizajn, ideje i proizvod kako bi stekli lojalnost svojih krajnjih potrošača. Navedena dinamičnost, promjene te brzina koje direktno povezujemo s modnom industrijom dovele su do pojma i termina „brza moda“. Model „brze mode“ karakteriziraju niske cijene proizvoda u modnoj industriji koje stimuliraju kupce na neograničenu i pretjeranu konzumacije mode dovodeći do pada kvalitete proizvoda (Omazić et al., 2017: 166). Model predstavlja efektivnu poslovnu strategiju koja je povezana s efektivnim menadžmentom opskrbnog lanca, a pod pojmom „efektivan“ smatra se ostvarivanje profita putem masovne proizvodnje (Štefko & Steffek, 2018: 2). Ovaj industrijski trend „brze mode“ čini koncept skraćivanja vremena proizvodnje, distribucije i ostalih ključnih procesa s ciljem što bržeg lansiranja modnih proizvoda na tržište. Uključuje četiri osnovne komponente (Choi, 2014: 3):

1. Politika brzog odgovora s ciljem usklađivanja volatilne potražnje i ponude
2. Frekventne promjene proizvodnog asortimana
3. Kratak životni ciklus proizvoda
4. Fleksibilan dizajn proizvoda prilagodljiv modnim trendovima i tržišnim potrebama.

Globalizacija je promijenila način kreiranja modnih trendova i proizvodnje same odjeće te je imala ključnu ulogu u modnoj industriji čineći ogroman broj proizvoda u modnoj industriji dostupan u svakom trenutku, nerijetko po izuzetno maloj cijeni. Veza između globalizacije i modne industrije je multidimenzionalan i kompleksan fenomen koji je prevladao cijelim današnjim svijetom. Mogućnost kupovine velikog broja proizvoda u modnoj industriji po niskim cijenama predstavljaju uštedu u kratkom roku za krajnje potrošače. Međutim, opisani način ponašanja potrošača dugoročno predstavlja potencijalnu katastrofu za modnu industriju i prirodne resurse (Ledezma, 2017: 71).

Model se pojavljuje u 1980-ima i počinje sa širenjem na globalnoj razini kada je europsko modno poduzeće Zara, pionir modela „brze mode“, otvorilo svoj prvi dućan u SAD-u. Također, mnoga druga poduzeća okreću se ovome modelu, kao što su modna poduzeća Forever 21 te H&M. Najveće modno tržište nalazi se upravo u SAD-u te je posljedično utjecaj američke kulture i potrošačkih navika doprinijelo razvoju „brze mode“ te njegovom širenju u cijelome svijetu. Model se brzo uklopio u svakodnevne potrošačke navike odgovarajući na potrebu za

najnovijim modnim trendovima nerijetko po niskim cijenama uz mogućnost kupnje putem online trgovine čineći kupovinu jednostavnijom (Ledezma, 2017: 74). Prema Euratexu, u 2019. godini segment odjeće dominirao je u ukupnoj e-kupovini s ukupno 41% proizvoda kupljenih putem interneta na području Europske Unije (Euratex 2020). „Brza moda“ postala je glavna karakteristika današnje modne industrije, a čini ju kombinacija brze proizvodnje i praćenja prodaje pomoću sofisticiranih elektronskih sustava. U današnje vrijeme, moguće je doći iz jednostavne skice dizajna do finaliziranog proizvoda u vremenskom rasponu od nekoliko tjedana. Međutim, prirodna vlakna trebaju jednako vrijeme da narastu kao i prije mnogo godina, neovisno o brzini tržišnog lansiranja proizvoda proizvedenog pomoću vlakana. Riječ „brza“ u modelu „brze mode“ ne odnosi se na rast vlakana i ostalih prirodnih resursa, već nalazi svoj smisao u ekonomskoj brzini (Fletcher, 2014: 161).

Koncept „brze mode“ ima snažan utjecaj na modne djelatnosti, briše granice između pojedinih sezona i shodno time dovodi u pitanje predstavljanje pojedinih linija za na to predviđenim tradicionalnim modnim događajima. Iz perspektive prodavača ovakav koncept navodi krajnje potrošače da frekventnije posjećuju dućane specijalizirane za odjevne predmete te sukladno time češće kupuju njihove proizvode. Globalizacija i inovacije u menadžmentu lanca nabave su jedni od ključnih čimbenika koji su utjecali na razvoj koncepta. Kao njen cilj navodi se u najkraćem mogućem vremenu dostaviti odjeću u trgovine i kreirati beskonačan broj „sezona“. Brza moda smatra se neodrživom iz razloga što rezultira prekomjernom potrošnjom modnih proizvoda, jednokratnošću te slabom kvalitetom proizvoda. Ovako koncipiran model povlači sa sobom širok spektar socijalnih i ekoloških pitanja poput iskorištavanja prirodnih resursa te neadekvatnih uvjeta rada (Omazić et al., 2017: 167-170).

Model dovodi do toga da se unikatni dizajni zamjenjuju s neadekvatnim kopijama lošije kvalitete, a visokokvalitetan rad individualaca s posebnim vještinama nestaje zbog dostupnosti velike količine radnog kapitala po niskoj cijeni, iako lošije kvalitete. Materijali visoke vrijednosti, kvalitete i trajnosti zamijenjeni su ekološki neprihvatljivim materijalima koji prednjače u svojoj niskoj cijeni. Ne samo da je model sam po sebi neodrživ i štetan, već on i postojeće proizvođače koji su orijentirani na proizvodnju visoko kvalitetnih proizvoda na održivi način istjeruje s tržišta i indirektno vrši prisilu na adaptiranje na isti model. S jedne strane, globalizacija je omogućila poduzećima modne industrije da reduciraju troškove proizvodnje i budu kompetitivniji u globalnoj ekonomiji čineći odjeću dostupnom svim dijelovima društva. S druge strane, globalizacija je kreirala ogromne etičke i ekološke probleme u cijeloj industriji (Ledezma, 2017: 78).

U posljednje vrijeme, dolazi do sve većeg interesa za ekološki prihvatljivim modnim proizvodima, posebice iz perspektive kupaca te su oni spremni platiti veću cijenu za dodatnu vrijednost samog proizvoda ako je taj proizvod proizveden na održivi način. Sve veći broj organizacija i poduzeća koja se bave proizvodnjom i prodajom mode i modnih dodataka počelo je temeljiti svoju konkurentnost i poziciju na tržištu pomoću koncepta održivog razvoja i na taj način kreirati dodatnu vrijednost za svoje poslovanje. Upravo zato je i poduzeće H&M, jedan od najvećih zagovornika „brze mode“, započelo utjelovljivati održivi razvoj u svoj poslovni model kroz različite zasebne linije koje zadovoljavaju kriterije održivosti (Omazić et al., 2017: 167-168). O poduzeću H&M i njegovom poslovnom modelu raspravit će se u posljednjem poglavlju ovog rada.

### **3.4. Problematika tekstilne industrije**

Ekonomija slobodnog tržišta koja predstavlja jedno od najmoćnijih oruđa današnje civilizacije zanemaruje vrijednosti prirodnih resursa. Pri tome problem predstavlja težina mjerenja vrijednost tih dobara jer nema dodirnih točaka između makroekonomije i okoliša. Sve to ukazuje da je nužno objektivnim informacijama znanstveno predstaviti i stručno objasniti razvojne i ekološke probleme današnjice (Črnjar & Črnjar, 2009: 15). Neki od najčešće spomenutih problema vezanih za tekstilnu industriju te posebice modnu industriju kao njenu glavnu sastavnicu povezani su s upotrebom energije, vode i kemikalija, direktnom emisijom CO<sub>2</sub>, otpadnim vodama, otpadnim tkaninama, te konačno neodrživom potrošnjom prirodnih resursa (Li et al., 2015: 349).

Kao posljedica „brze mode“ poduzeća su počela sa značajnim rezanjem troškova i mijenjanjem svojih opskrbnih lanaca što je rezultiralo pristupačnijim cijenama potrošačkih dobara u tekstilnoj industriji. Kraće vrijeme proizvodnje omogućilo je sve frekventnije izbacivanje novih modnih linija. Među svim europskim modnim poduzećima, prosječan broj kolekcija je od 2 kolekcije godišnje u 2000. godini porastao na 5 kolekcija godišnje u 2011. godini. Posljedično, od 2000. do 2014. godine prosječan broj kupljenih odjevnih predmeta godišnje je porastao za 60%. Također, u razdoblju od 1996. do 2012. godine prosječan trošak kućanstva na odjeću na području EU-28 je porastao s 4.2% na 40%. Rastuća svjetska populacija, jačanje potrošačke moći srednje klase i povećanje životnih standarda daju dodatan zamah nastavku ovakvog trenda u industriji (Koszewska, 2018: 338-339).

Moda je izuzetno kompleksna djelatnost zbog mnogih čimbenika koji utječu na proces stvaranja vrijednosti i koji uključuje duge i različite opskrbe lance počevši od uzgoja usjeva nastavno s proizvodnjom sirovina, proizvodnjom tekstila, dizajniranjem odjeće, razvojem veličina, marketingom i promocijom, distribucijom, maloprodajom, isporukom, korištenjem i konačnim odbacivanjem odjeće. Sadašnji poslovni model stvara veliku potražnju za brzim dizajnom, niskom kvalitetom i niskom cijenom te kreira ogromne probleme na društvenoj, ekološkoj i ekonomskoj razini. (Omazić et al., 2017: 174) Posljednjih nekoliko desetljeća industrija je pod značajnim pritiskom da učini svoje poslovanje održivijim u svojim ekološkim i socijalnim aspektima. Potraga za troškovnim prednostima dovela je do premještanja proizvodnje iz razvijenih zemalja u manje razvijene. Ova relokacija dovela je do brojnih socijalnih i ekoloških problema te predstavlja veliki izazov za održivost. (Hansen & Schaltegger, 2013: 586). Nadalje, intenzivno korištenje kemijskih proizvoda na prirodnim resursima dovelo je do katastrofalnih posljedica u prošlosti, a već spomenuta relokacija mjesta proizvodnje dovela je također i do značajnog utroška energije povezanog s transportom (Caniato et al., 2012: 661).

U pogledu stakleničkih plinova tekstilna industrija predstavlja drugu najprljaviju industriju odgovornu za gotovo 10% globalnih emisija ugljičnog dioksida, odmah nakon tradicionalno „prljave“ naftne industrije. Često se opisuje i kao industrija koja zloropotrebljava jeftinu radnu snagu i prekomjerno eksploatira prirodne resurse. Usmjerena je na produktivnost te se bazira na poremećenim tržišnim trendovima i brzom potrošnji. Kao posljedica javlja se kratak životni ciklus proizvoda, volatilnost potražnje, slaba predvidljivost prodaje, impulzivne kupnje te izrazita nestabilnost potražnje za modnim proizvodima koja je podložna posebnim trendovima (Omazić et al., 2017: 170).

U 21. stoljeću Europska tekstilna i modna industrija prolaze kroz intenzivan proces modernizacije i restrukturiranja te je kao posljedica toga došlo do zatvaranja poduzeća, modernizacije proizvodnje i naglog rasta proizvodnosti. Neki od čimbenika ovih procesa su zasićenost tržišta Europske unije, promjene u preferencijama potrošača, tržišna liberalizacija, jaka cjenovna konkurencija, promjene u načinima distribucije i primjena novih tehnologija. U posljednje vrijeme pokazalo se da linearni model ekonomije kojeg označava proces „uzmi, proizvedi, potroši“ (engl. „take, make, waste“) ne može dugoročno opstati i da je nužna njegova zamjena cirkularnim modelom koji potiče recikliranje i obnovu prirodnih resursa (Zelenika & Grilec Kaurić, 2011: 545-546).

Tako Francuski modni institut, kao odgovor na posljedice restrukturiranja europske tekstilne i modne industrije, identificira pet ključnih strategija prilagodbe (Zelenika & Grilec Kaurić, 2011: 547):

1. Strategija marke i dizajna koja pojačava konkurentnost u visokim i srednje visokim cjenovnim segmentima
2. Strategija partnerstva karakteristična za visoko specijalizirane i vertikalno integrirane proizvođače koji naglasak stavljaju na visoku kvalitetu i lojalnost
3. Strategija industrijske maloprodaje razvijena od poduzeća u maloprodaji
4. Strategija podugovaranja koja obuhvaća kontrolu troškova, brzog odgovara na prilike na tržištu
5. Strategija tehnološkog vodstva.

## **4. KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA U SKLOPU TEKSTILNE INDUSTRIJE**

Održivost ne znači samo „popravljanje“, tzv. „korekciju“ korporativnih aktivnosti – ona znači činiti duboke promjene koje mijenjaju srž poslovanja. Nalaže utemeljenje osnovnih vrijednosti održivosti kao integralni segment organizacijskih vrijednosti znajući da je njihova implementacija moguća jedino putem zajedničke suradnje uz doprinos ne samo socijalnom i ekološkom razvoju već i organizacijskom uspjehu (Hansen & Schaltegger, 2013: 583). Moda i održivost naizgled su dva kontradiktorna koncepta jer je u srži mode da se mijenja i razvija, dok se kod održivosti u fokus stavlja očuvanje. Održivi razvoj u modnoj i tekstilnoj industriji dopušta inovativnost modnih i tekstilnih rješenja kako bi se u isto vrijeme očuvao okoliš, omogućio ekonomski rast te smanjile društvene nejednakosti (Omazić et al., 2017: 168).

Poduzeća mogu biti uspješna u implementaciji održivog razvoja samo ukoliko imaju snažnu moralnu podršku od strane menadžmenta, posebice onoga u vrhu. Kreiranjem kulture i socijalnog identiteta, socijalnim marketingom te filantropskom kulturom poduzetnici mogu uključiti održivi razvoj u svakodnevno poslovanje. Integrativni menadžment koji objedinjuje uz ekonomsku i ekološku i socijalnu dimenziju preduvjet je za uspjeh poduzeća na dinamičnom tržištu koje ide u pravcu istiskivanja onih koji nisu u mogućnost pratiti novi jačajući trend održivog poslovanja (Tobler-Rohr, 2011: 23).

### **4.1. Ekonomska dimenzija održivog razvoja u tekstilnoj industriji**

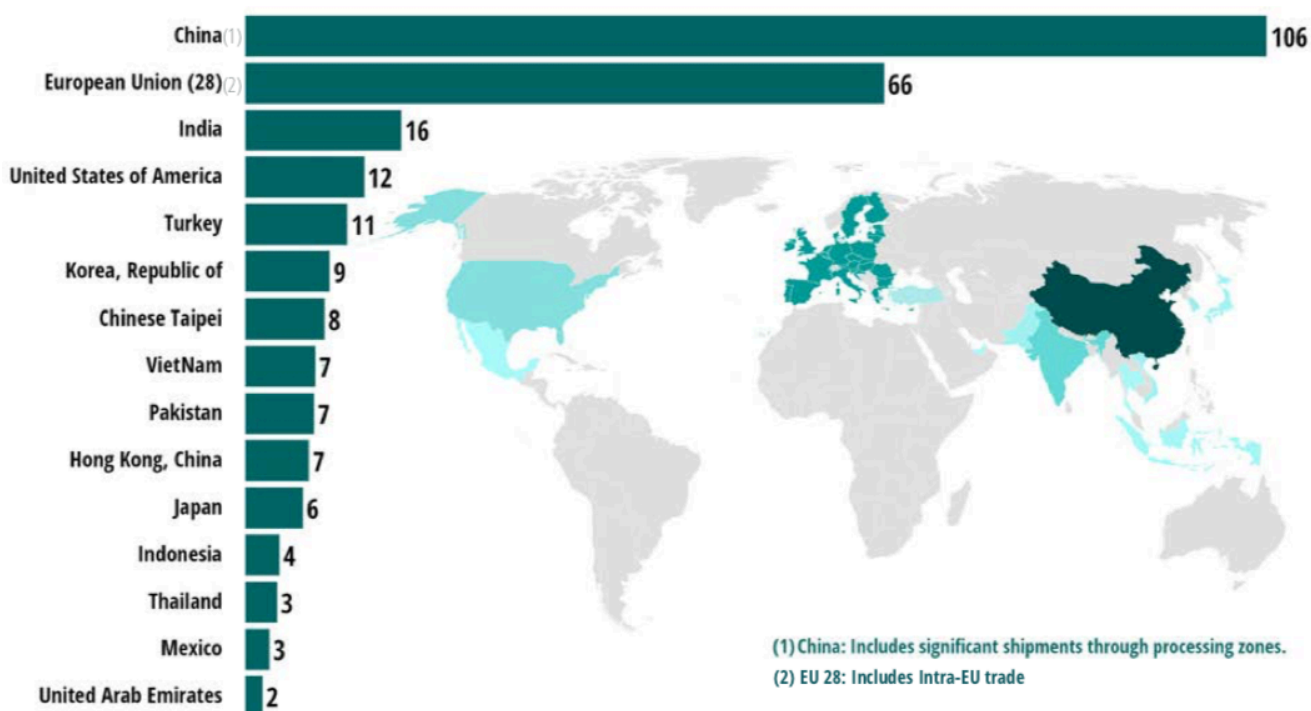
Na makro-razini, ključne ekonomske faktore neke zemlje čine njen ekonomski rast, fiskalno stanje te kompetencije na globalnom tržištu razmjene dobara i usluga. U kontekstu poslovanja poduzeća ključni faktori su financijska učinkovitost, dugoročne kompetencije i ekonomski utjecaj poduzeća na vlasnike. Jedno od ključnih pitanja koncepta održivog razvoja je kako ostvariti zadovoljavajuću razinu financijske učinkovitosti uz poštivanje svih principa održivosti, a odgovor na ovo pitanje nalazi se u strateškom planiranju i strateškom menadžmentu. Prema GRI-u ekonomski pokazatelji u kontekstu održivog razvoja nalaze svoje uporište u utjecaju na ekonomski status vlasnika uslijed provođenja organizacijskih aktivnosti vezanih za održivi razvoj (Steurer et al., 2005: 269-271).



Tekstilna i modna industrija čine važan segment svjetske industrije zbog svoje ključne uloge u ekonomiji i društvenom blagostanju velikog broja zemalja i regija. Prema WTO-u, vrijednost svjetskog izvoza tekstila i odjeće iznosi oko 657 milijarde eura u 2019. godini (WTO 2020). Kao što je već ranije navedeno, tekstilni i odjevni sektor Europske Unije čine 160000 poduzeća koja zapošljavaju približno 1,5 milijuna ljudi i godišnje generiraju promet u iznosu od 162 milijarde eura. Od navedenih 160 000 poduzeća 99,8% čine mikro, mala i srednja poduzeća, a 67% poduzeća posluju u segmentu modne industrije. Poslije Kine, Europska unija drugi je najveći izvoznik tekstila i odjeće u svijetu (Euratex, 2020).

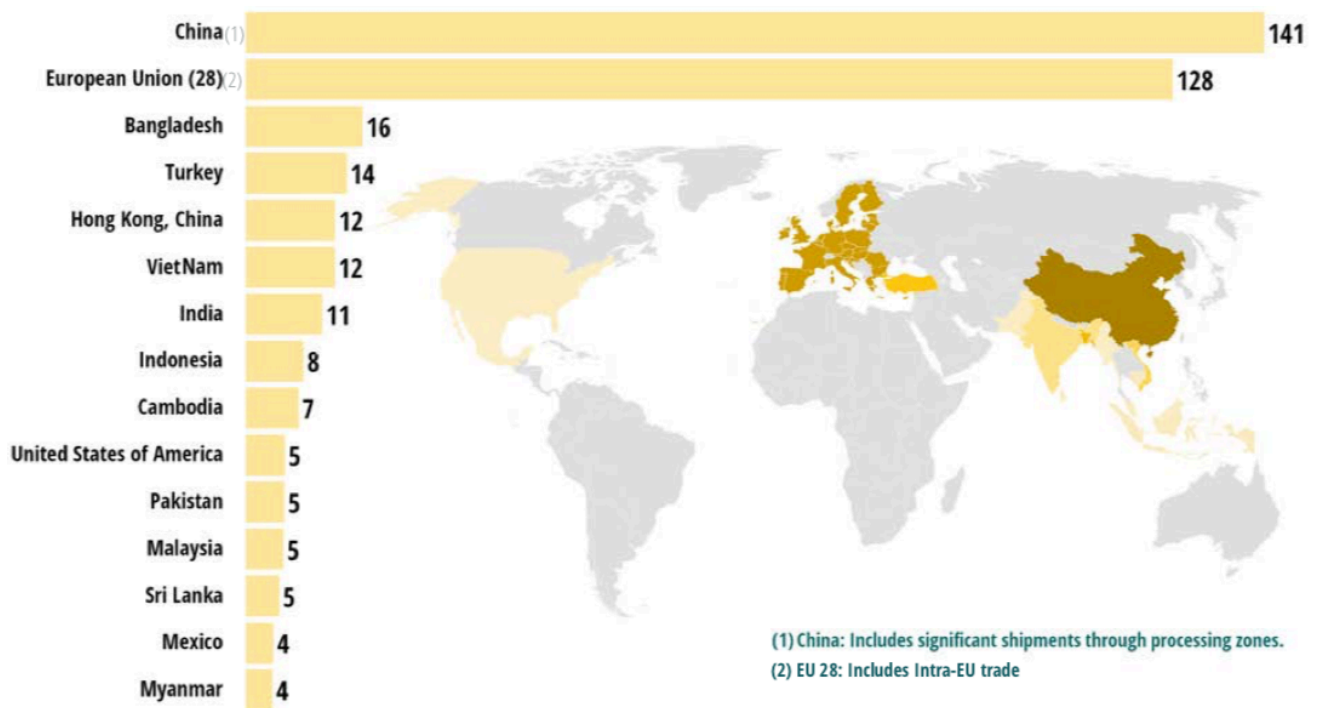
Na sljedeće dvije slike prikazano je 15 najvećih izvoznika tekstila i 15 najvećih izvoznika odjeće u svijetu:

Slika 2: 15 najvećih izvoznika tekstila u svijetu (mlrd. EUR)



Izvor: Euratex prema WTO-u (2020)

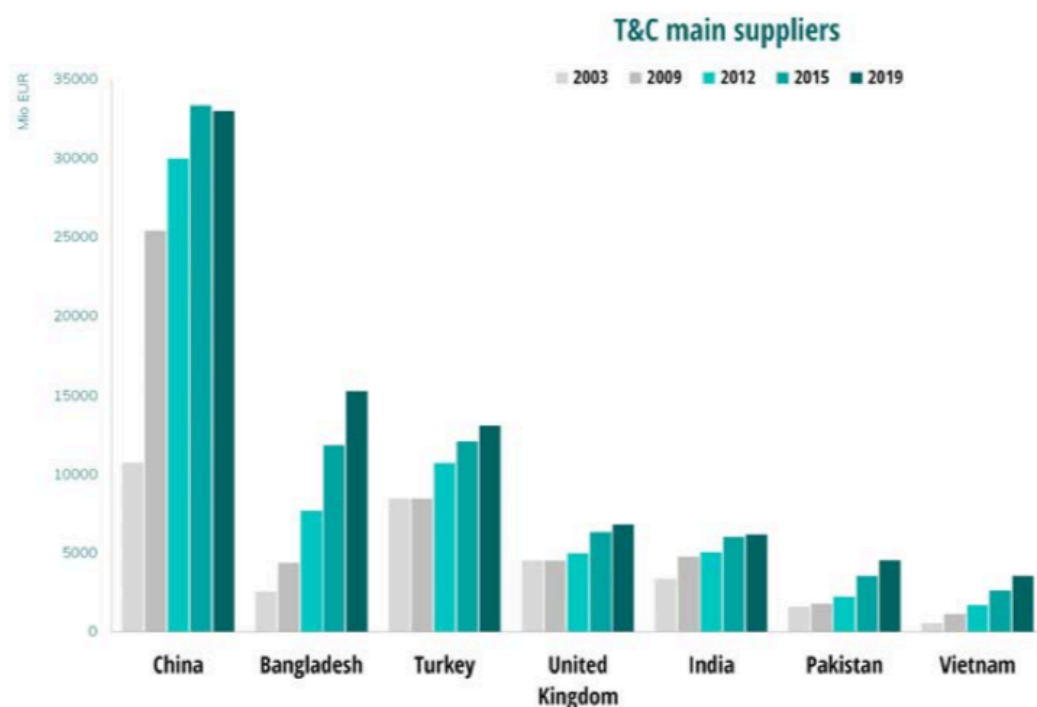
Slika 3: 15 najvećih izvoznika odjeće u svijetu (mlrd. EUR)



Izvor: Euratex prema WTO-u (2020)

Prema Euratexu, 1/3 tekstilnih i odjevnih proizvoda proizvedenih u Kini prodano je na tržište Europske Unije (Euratex 2020). Na sljedećoj slici prikazano je kretanje uvoza tekstilnih i odjevnih proizvoda iz pojedinih zemalja u Europskoj Uniji između 2003. i 2019. godine:

Slika 4: Glavni dobavljači tekstilnih i odjevnih proizvoda na području Europske Unije



Izvor: Euratex (2020)

Može se primijetiti da je uvoz tekstilnih proizvoda iz trećih zemalja u razdoblju od 2003. do 2019. godine značajno porastao. Neke od zemalja poput Kine i Bangladeša su i više nego udvostručile svoj izvoz tekstilnih i odjevnih proizvoda na područje Europske Unije za navedeno razdoblje. Navedene podatke može se povezati s ranije spomenutim *Sporazumom o tekstilu i odjeći* (engl. *Agreement on Textiles and Clothing*) iz 2005. godine koji je uredio odnose između trećih zemalja s Europskom Unijom omogućivši lakše uvjete trgovanja.

Stvaranje cirkularnog i održivog sustava u tekstilnoj industriji doprinijelo bi postignuću ciljeva održivog razvoja u svijetu. Cirkularna ekonomija predstavlja industrijski sustav koji ima restorativna i regenerativna obilježja putem recikliranja prirodnih resursa na najefikasniji mogući način. U sebi sadrži principe strategije održivog dizajna, „nula otpada“ dizajna (engl. *zero waste design*), produljivanja životnog vijeka proizvoda te takozvanog „3R“ koncepta.

„3R“ koncept označava koncept koji objedinjuje tri stavke: „smanji, ponovno upotrijebi i recikliraj“ (engl. „*reduce, reuse, recycle*“). Ovi principi primjenjuju se kroz cijeli model cirkularne ekonomije u procesu proizvodnje, potrošnje i povrata resursa te zahtijevaju uključenost svih sudionika tržišta (Koszewska, 2018: 337).

Strateški menadžment poslovanja temeljenog na principima održivog razvoja uključuje izrazitu kompleksnost jer obuhvaća ciljeve koji su jedan drugom kontradiktorni. Model poslovanja temeljen na linearnoj ekonomiji ne može funkcionirati kako bi zadovoljio sve dimenzije održivog razvoja te je nužno razviti nove modele i strategije poslovanja (Coomer, 2013: 241). Tako se kroz vrijeme razvijaju različite poslovne strategije i modeli, s ciljem pronalaska idealnog modela koji bi zadovoljio sve dimenzije održivog razvoja. Ekonomski rast najdominantniji je kontroverzni argument u odnosu na održivi razvoj i sva njegova načela, pa tako ekonomisti pokušavaju naći model koji će se usmjeriti na kvalitativni ekonomski rast, a ne kvantitativni rast usmjeren na masovnu proizvodnju i prodaju. To se može postići kreiranjem dodatne vrijednosti u proizvodima kroz njihovu kvalitetu i životni vijek. To je u suprotnosti s načinom poslovanja mnogih poduzeća danas koja slijede prethodno opisan trend „brze mode“ usmjeren na kratkoročne ekonomske prednosti (Tobler-Rohr, 2011: 7).

Dosadašnji trendovi na tržištu ukazuju na to da će poduzeća koja će u budućnosti uspješno prilagoditi svoje poslovanje kriterijima održivog razvoja steći kompetitivne prednosti u odnosu na poduzeća koja se koncipiraju na ekološki neprihvatljivom pristupu. Primjenjivanje sustava ekološkog menadžmenta, takozvanih EMS sustava (engl. *environmental management systems*), u poslovanje trebalo bi dovesti do više troškovne učinkovitosti. Implementacija EMS sustava zahtjeva da poduzeća implementiraju procedure za sprječavanje zagađenja okoliša kako bi izbjegla potencijalne ekološke katastrofe koje sa sobom nose značajne materijalne troškove. Prema jednom provedenom istraživanju, implementacija EMS sustava u poslovanje modnih i tekstilnih poduzeća poboljšava financijsku učinkovitost te je dovela do pozitivnog utjecaja na financijske pokazatelje ROA i ROS (Lo et al., 2012: 563).

Elementi fokusa EMS sustava su: (Tobler-Rohr, 2011: 27-28)

1. ekološke smjernice
2. procjena mjerenja posljedica
3. postavljanje ciljeva koji su jasno definirani i kvantificirani te njima korespondentni planovi i strategije
4. implementacija, edukacija i kontrola
5. revizija od strane menadžmenta.

#### **4.2. Ekološka dimenzija održivog razvoja u tekstilnoj industriji**

Ekološka dimenzija održivog razvoja odnosi se na problematiku iskorištavanja oskudnih resursa, emisiju štetnih tvari te ostale ekološke rizike i negativne efekte. Problem iskorištavanja resursa odnosi se na odgovorno raspolaganje neobnovljivim i obnovljivim resursima kroz proizvodni ciklus (Steurer et al., 2005: 269-271). Tekstilna industrija je značajan zagađivač okoliša i mnogi uobičajeni procesi proizvodnje imaju negativne posljedice za prirodu i okoliš te je jedan od čestih primjera zagađenje vode u tvornicama tekstila s različitim toksinima i teškim metalima (Braungart, 2002: 87). Život u balansu s prirodom jedan je od najvećih izazova današnjice te pojedinac više ne prepoznaje direktne posljedice njegovih aktivnosti u radnom okruženju uslijed segmentacije rada. Prilagodba ljudskih aktivnosti i radnji očuvanju prirodnih resursa i okoliša Zemlje jedan je od najvećih zadataka 21. stoljeća (Tobler-Rohr, 2011: 12).

Procjenjuje se da 84% proizvodnje tekstilne industrije čini odjeću, 12% kućni tekstil, dok 4% čini industrijski tekstil (Refashion.fr). Pamuk je jedan od najčešće korištenih prirodnih materijala za proizvodnju odjeće te je za proizvodnju odjevnog predmeta kao što je pamučna majica potrebno 2700 litara vode, što čini prosječnu konzumaciju vode osobe u razdoblju od dvije i pol godine (World Resources Institute.org). Oko 40% odjeće u svijetu napravljeno je pomoću pamuka za čiji je uzgoj potrebna značajna količina kemikalija i insekticida - 10% kemikalija i 25% insekticida u ukupnoj potrošnji svjetske industrije. Svake godine, preko pola trilijuna galona (1 galon ~ 3.79 litara) vode koristi se za tekstilni proces bojanja te se približno 70 milijuna barela (1 barel ~ 119.2 litara) ulja potroši prilikom proizvodnje poliestera. Kao primjer posljedica pretjerane potrošnje vode navodi se presušivanje Aralskog mora koje čini izvor vode za tekstilnu proizvodnju u Uzbekistanu. Naime, razina vode u Uzbekistanu u 2015. godini bila je na 10% razine od 50 godina prije (Muthu, 2017: 18-19).

Procjenjuje se da se pri pretvorbi sirovih materijala u odjeću, putem bojanja i ostalih tekstilnih procesa, koristi otprilike 8000 različitih kemikalija. Količina kemikalija potrebna za proizvodnju 1 kg konačnih tekstilnih proizvoda iznosi približno 1,5 - 6,9 kg (Blackburn, 2009: 416). Tekstilna industrija također proizvodi i velike količine otpada, a procjenjuje se kako otpad tekstilne industrije čini oko 17 do 20% svjetskog industrijskog otpada. Nerijetko je otpad u obliku vode koji proizlazi iz industrije zagađen raznim kemikalijama i bojama štetnog sastava koje posljedično narušavaju živi svijet vode (Brewer, 2019: 2). U Europskoj Uniji, građani kupuju u prosjeku 26 kg tekstila i odjeće i odbacuju istovremeno 11 kg svake godine, a na globalnoj razini manje od 1% odjeće ponovno je reciklirano kao odjeća (Europarl.europa.eu). Kako je već spomenuto, procjenjuje se kako tekstilna industrija proizvodi 10% svjetske emisije ugljičnog dioksida (Brewer, 2019: 2). Prema Europskoj agenciji za okoliš, kupnje potrošača tekstilnih i odjevnih proizvoda u 2017. godini uzrok su emisije 654 kg ugljičnog dioksida po osobi na području Europske unije (Europarl.europa.eu).

S rastućim brigama za okoliš u tekstilnoj industriji, ekološki menadžment postaje jednim od najvažnijih segmenata industrije te je implementacija odgovarajućeg menadžmenta koji vodi računa o okolišu u središtu pozornosti. Jedan od značajnih segmenata industrije je opskrbeni lanac iz razloga što u tom segmentu najčešće dolazi do značajnih ekoloških problema. Neka od modnih poduzeća poput Levi-Strauss-a, Nike-a i Gap-a razvila su svoje vlastite ekološke i društvene standarde te imaju vlastite sustave kontrole i nadzora koje njihovi dobavljači moraju zadovoljiti. Međutim, mnoga poduzeća oslanjaju se na međunarodno priznate sustave kontrole, ranije spomenute EMS sustave i verifikacije trećih strana kako bi procijenili poslovanje svojih dobavljača. Brojni EMS sustavi počeli su se pojavljivati u 1990-im godinama poput standarda „*Green Dragon Environmental Management Standard*“ kreiranog u Ujedinjenom Kraljevstvu i sheme „*Eco-management and Audit Scheme*“ kreirane u Europskoj Uniji. Jedan od najpoznatijih EMS sustava je ISO 14000 stvoren od strane Unije za kontrolu (engl. *Control Union*) 1996. godine po uzoru na britanski standard BS 7750. Predstavlja set mjera, menadžmentskih procesa i procedura koje zahtijevaju od poduzeća identifikaciju, mjerenje i kontrolu njihovih ekoloških utjecaja. O raširenosti implementacije navedenih sustava govori podatak da je broj ISO 14000 certificiranih poduzeća porastao za 47% između 2006. i 2008. godine prema ISO izvješću iz 2009. godine (Lo et al., 2012: 561-565). Neke od smjernica koje ISO 14000 postavlja su ekološke smjernice, analiza i mjerenje ekoloških utjecaja, kvantificirani ciljevi za poboljšanje, plan akcije i kontrole, edukacija zaposlenika te izvještavanje menadžmenta. Rezultat implementacije ISO 14 000 sustava i njemu sličnih je proces kontrole

u tehničkim, ekonomskim i ekološkim aspektima, a neka poduzeća zahtijevaju i od svojih dobavljača implementaciju istih (Tobler-Rohr, 2011: 29).

#### **4.3. Socijalna dimenzija održivog razvoja u tekstilnoj industriji**

Prema *Brundtlandovom izvješću* iz 1987. godine, socijalna dimenzija održivog razvoja naglašava jednakost među pripadnicima sadašnje generacije te jednakost između pripadnika sadašnje i budućih generacija, odnosno naglašava intergeneracijsku jednakost. U poslovanju poduzeća socijalna dimenzija održivog razvoja promatra se kroz razlike u plaćama i radnim uvjetima zaposlenika. Međutim, promatrajući socijalnu dimenziju na globalnoj razini, nejednakost se može promatrati kroz utjecaj poslovanja pojedinog poduzeća na nejednaku distribuciju bogatstva među zemljama, posebice između razvijenijih i manje razvijenih zemalja (Steurer et al., 2005: 271).

Procjenjuje se da je oko 430 milijuna ljudi zaposleno u svjetskoj tekstilnoj i modnoj industriji (World Bank, 2017). Industrija je od velikog značaja za zemlje u razvoju poput Bangladeša u kojoj izvoz tekstila i odjeće čini visokih 85,9% ukupnog izvoza. Bangladeš je, nakon Kine i Europske Unije, 3. najveći izvoznik odjeće u svijetu te je u zemlji u 2014. godini prisutno 5000 tekstilnih tvornica koje zapošljavaju 4 milijuna zaposlenika (European Parliament, 2014). Odjeća i ostali odjevni predmeti nerijetko su proizvedeni u manje razvijenim zemljama kreirajući velik broj radnih mjesta u tim zemljama. Međutim, dolazi i do pojave vrlo loših radnih uvjeta, niskih plaća za rad te nepoštivanja radničkih prava putem nedovoljne sigurnosti na poslu. Takozvani „sweatshop“ ili „sweat factory“ izraz je koji označava radno okruženje koje se smatra neprihvatljivim ili opasnim. Nerijetko radnici u „sweatshop-ovima“ rade duge sate, nemaju odgovarajuće uvjete zaštite na radu te su nepravedno plaćeni za svoj rad, a mnogi zaposlenici također nemaju redovan ugovor sa svojim poslodavcima. Nedostatak adekvatne zaštitne opreme, zastarjelo postrojenje s visokim rizikom za zaposlenike i nepostojeći sustavi zaštite česte su karakteristike tvornica zemalja u razvoju (European Parliament, 2014).

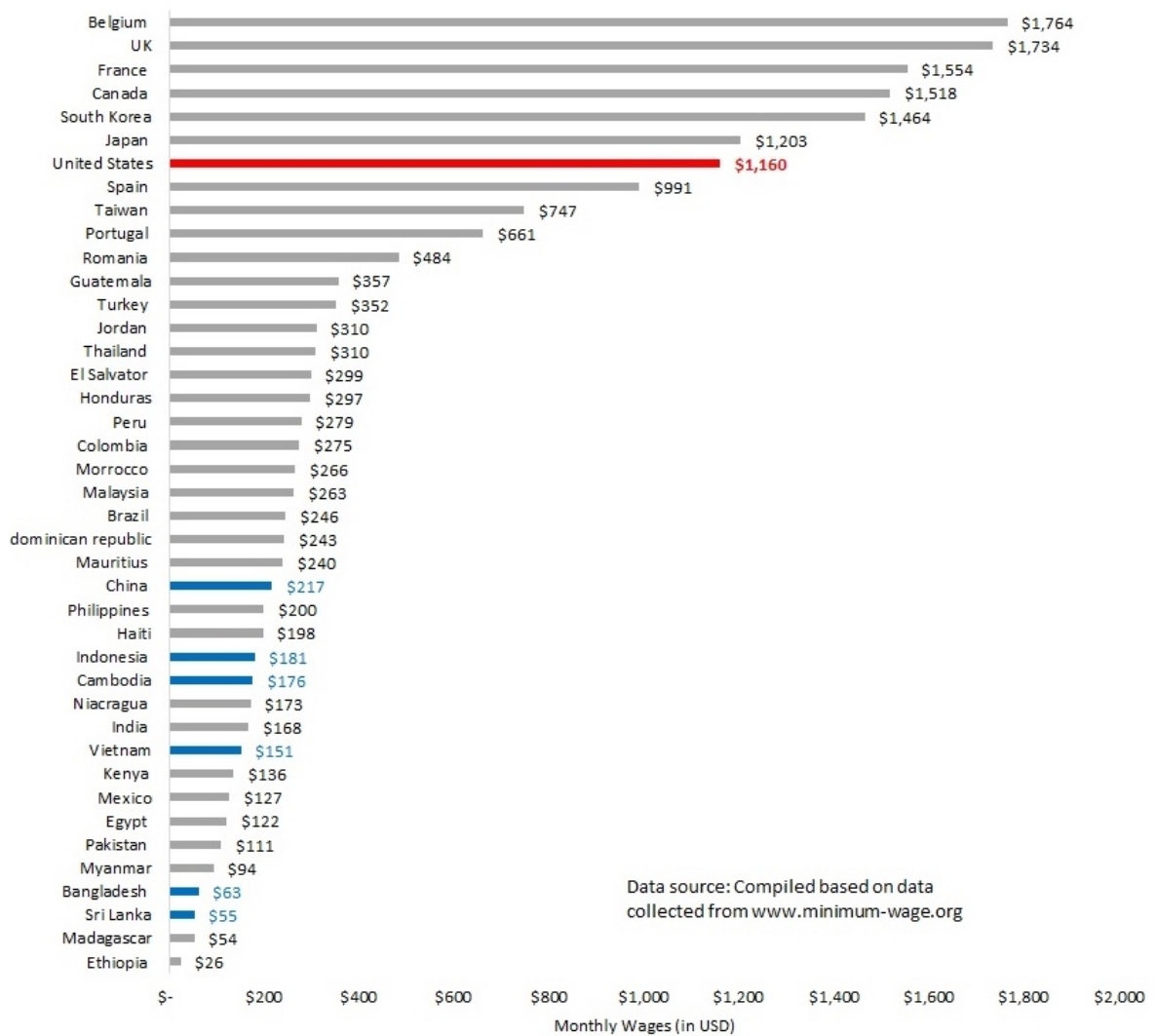
Zbog toga što je industrija izuzetno radno intenzivna i zahtjeva radnu snagu niskih vještina, veliki problem je i dječji rad. Prema ILO-u, 170 milijuna djece u svijetu uključeno je u dječji rad, nerijetko u tekstilnoj industriji (ILO.org). Prema UN-u dječji rad definira se kao rad za koji je dijete premlado, odnosno ispod zahtijevane i zakonom propisane dobne granice, ili rad čiji radni uvjeti su smatrani neprihvatljivim za dijete te sukladno tome je zabranjen (UN.org). Prema

podacima ILO-a, procjenjuje se da je postotak dječjeg rada pao za 30% između 2000. i 2012. godine, ali još uvijek 11% svjetske populacije djece je na neki način uključeno u dječji rad (Ilo.org). Veliki broj azijskih zemalja koje su ujedno i izvoznici tekstila i odjeće u Europsku Uniji nisu ratificirale osnovne ILO konvencije rezultirajući neprovedbom osnovnih principa i etičkih načela u ljudskome radu (European Parliament, 2014).

Prema Euratexu, oko 70% zaposlenika u tekstilnoj industriji čini ženska populacija (Euratex, 2020). Ženska populacija u manje razvijenim zemljama nerijetko ima manju pregovaračku moć, na nižim su pozicijama i manje su plaćene u odnosu na mušku populaciju (Mukherjee, 2015: 30), u prosjeku između 60 do 75% plaća koje primaju muškarci (UNwomen.org). Na sljedećoj slici prikazane su minimalne mjesečne plaće u tekstilnim industrijama pojedinih zemalja te su plaće u zemljama poput Kine, Indije i Bangladeša znatno niže u odnosu na zemlje Europe Unije, Japan te SAD:



Slika 5: Minimalne mjesečne plaće u tekstilnoj industriji u 2019. godini



Izvor: Minimum-wage.org (2020)

Reputacija poduzeća počela je značajno ovisiti o njenom pristupu implementaciji koncepta održivog razvoja u svoje poslovanje te je postala od velike važnosti potrošačima, zajednici i pojedinim investitorima. Pritisak na poduzeća u tekstilnoj te modnoj industriji da posluju po načelima održivosti izniman je, a poduzimanjem proaktivnih mjera za sprječavanje potencijalnih ekoloških katastrofa te suradnjom s ekološki osviještenim dobavljačima, tekstilna i modna poduzeća u mogućnosti su razviti dobru korporativnu sliku među svojim potrošačima. Nadalje, društveno odgovorno poslovanje omogućuje poduzećima da prošire svoja tržišta te potiču potrošače da plate višu cijenu za proizvod budući da on u sebi inkorporira dodatnu vrijednost (Lo et al., 2012: 563). Ovakav trend djelomično je posljedica i mnogih skandala

vodećih brandova poput Nike-a, Levi-Strauss-a, Benetton-a te Adidas-a koji su optuženi za neadekvatne radne uvjete ili onečišćenja tijekom procesa proizvodnje odjevnih predmeta. Oni u novije vrijeme razvijaju nove vlastite standarde za očuvanje okoliša te provode intenzivne interne kontrole kako bi dosegle zadovoljavajuću razinu implementacije načela održivosti u svom poslovanju (Omazić et al., 2017: 168).

Socijalne vrijednosti različito se tumače i prakticiraju u različitim dijelovima svijeta. U industrijaliziranim zemljama u kojima su radni uvjeti unaprijed ugovoreni putem ugovora naglasak je na društvenoj etici. U današnjem svijetu radni su uvjeti uređeni državnim zakonima i regulativom koji postavljaju kriterije i granice u radnom okruženju s ciljem postizanja sigurnosti na radu i organizacijskog zdravlja. S druge strane, radni uvjeti u manje razvijenim zemljama nerijetko nisu dovoljno regulirani i ne zadovoljavaju osnovne standarde razvijenijih zemalja te tekstilna industrija predstavlja pionirsku industriju za većinu zemalja u razvoju. Ulaganja u motivirane radnike s razvijenim vještinama izvor je konkurentske prednosti za poduzeća u tekstilnoj industriji. Poduzeća koja izlažu svoje radnike prekomjernom stresu kroz rigorozno male plaće i loše radne uvjete ne mogu očekivati rast inovativnosti i motiviranosti za rad od svog ljudskog kapitala. Ona posluju na načelu maksimizacije profita, ali kratkoročnog karaktera. Ljudski kapital smatra se glavnim izvorom uspješnih poduzeća u modernom svijetu (Tobler-Rohr, 2011: 11). Prema Euratexu,

Jedan od značajnih događaja za održivi razvoj bio je već spomenuti „*Earth Summit*“ u Rio 1992. godine u kojem je naglasak bio upravo na socijalnim aspektima održivog razvoja. Neki od njih su: (Tobler-Rohr, 2011: 4)

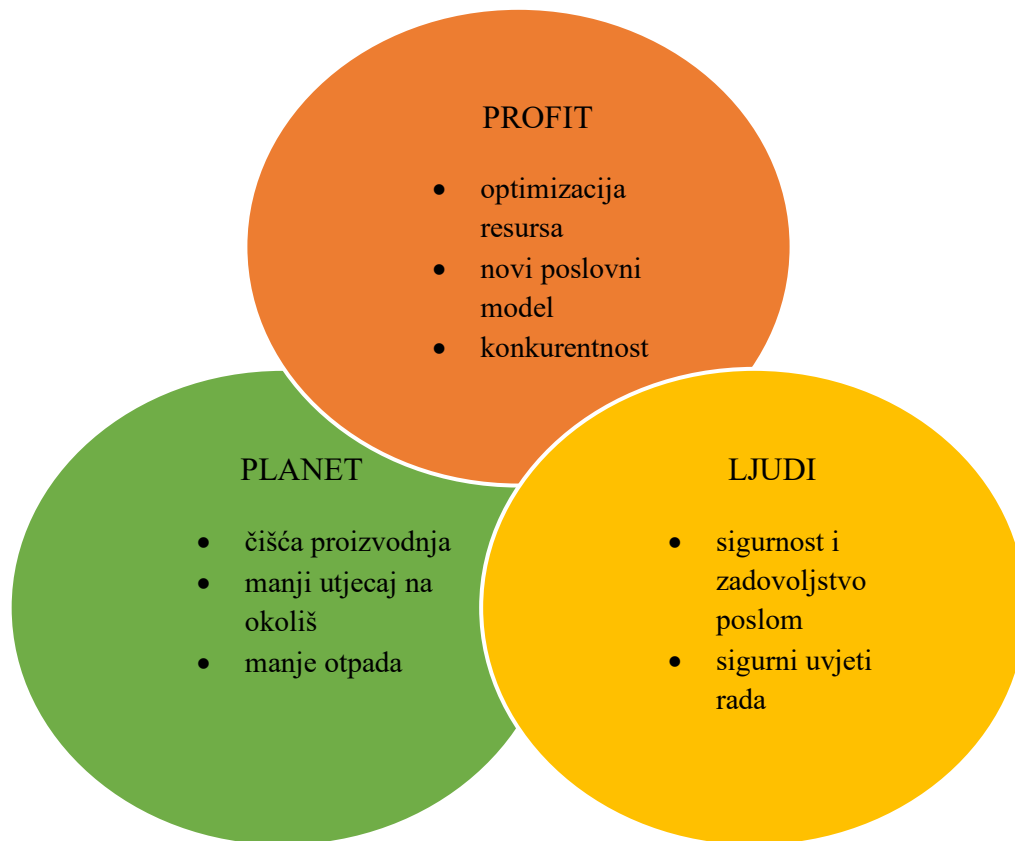
1. Poštovanje i briga za zajednicu
2. Poboljšanje kvalitete ljudskog života
3. Promjena osobnih stavova i praksi
4. Omogućavanje lokalnim zajednicama brigu o svome okolišu
5. Predlaganje nacionalnog okvira za integraciju održivog razvoja
6. Kreiranje globalnog saveza.

#### 4.4. Model „spore mode“

Budući da je održivost izuzetno aktualna tema u istraživanjima modnih poduzeća s obzirom na to da su aktivnosti njihove djelatnosti povezane s ekološkim te društvenim brigama, došlo je do potreba razvoja novog modela koji bi zadovoljio ciljeve i kriterije održivog razvoja i omogućio balans između svih njegovih dimenzija. Tako se, suprotstavljen prethodno opisanom modelu „brze mode“, pojavljuje novi model koji svoje temelje uzima iz koncepta održivog razvoja – model „spore mode“.

Model „spore mode“ u svojoj osnovi opisuje dugotrajnu, lokalno proizvedenu odjeću, primarno napravljenu iz održivih materijala u kojoj se naglasak se postavlja na kvalitetu i dugotrajnost odjeće (Štefko & Steffek, 2018: 1). Izraz se pojavljuje 2008. godine i predstavlja društveno savjestan pokret koji je u konfliktu sa sve bržim modnim ciklusom. „Spora moda“ ne referira se na vrijeme, kako sam naziv sugerira, nego na filozofiju koja osvješčuje potrebe svih sudionika na tržištu mode i tekstila kao što su dizajneri, kupci, prodavači i potrošači te utjecaj koji proizvodnja mode ima na radnike, potrošače i okoliš. Proizvodi spore mode nisu proizvedeni pod idealima i principima poslovnog modela „brze mode“ i ne odgovaraju na dinamične i neprekidne promjene u modnim trendovima. Oni postaju popularni kada se dizajneri odriču dosadašnjih temelja modne industrije visoke frekvencije i prihvaćaju fleksibilan dizajn bez sezone koji je nosiv tokom cijele godine, te time „spora moda“ predstavlja pomak od kvantitete prema kvaliteti. S rastom svijesti kupaca o značaju „spore mode“ za okoliš, mnoga poduzeća koji su pioniri „brze mode“ započela su s primjenom lokalnog pristupa proizvodnji koji podrazumijeva opskrbu od strane lokalnih proizvođača te na taj način smanjuju svoj CO<sub>2</sub> otisak u odnosu na proizvodnju ekternaliziranu na udaljene lokacije (Omazić et al., 2017: 170). Koncept „spore mode“ može se shematski prikazati kao integracija brige za profit, planet te ljude:

Slika 6: Model „spore mode“



Izvor: izrada autorice prema Omazić et al. (2017: 171)

Kao što je prikazano na slici 2., model „spore mode“ objedinjuje vrijednosti za društvo, planet i poslovanje. Društvena dimenzija modela uključuje stvaranje sigurne sredine putem smanjenja upotrebe kemikalija u proizvodnji, stvaranja većeg zadovoljstva proizvodom kod krajnjih potrošača kroz kvalitetnije proizvode duljeg životnog vijeka, promicanjem životnih vrijednosti kroz manje materijalističku potrošnju, kreiranjem socijalne pravde te stvaranjem boljih radnih uvjeta zaposlenicama u tekstilnoj industriji. Ekološka dimenzija očituje se kroz čišću i odgovorniju proizvodnju, manje industrijske proizvodnje i stvaranja otpada. Što se tiče ekonomskog aspekta modela, naglasak je na kreiranju poslovnih modela koji ostvaraju profit za poduzeće na ekološki prihvatljiv način (Omazić et al., 2017: 171).

„Sporna moda“ često se opisuje i kao stil života i bazira se na kriterijima poput lokalne proizvodnje, tradicionalnih vrijednosti, očuvanja ekosistema i razumnog pristupa. Izrazi „brza moda“ i „sporna moda“ u očitom su konfliktu te se razlikuju po stavovima, poslovnim procesima, okvirima i vrijednostima (Štefko & Steffek, 2018: 2).

Modna poduzeća koja su preuzela model „spore mode“ u svoje poslovanju često prisvajaju tradicionalan model predstavljanja dvije sezone kolekcije godišnje što je suprotno modelu „brze mode“ (Pookulangara & Shepard, 2013: 204). Ona provode aktivnosti poput nagrađivanja vrhunskih vještina, korištenja organskih, recikliranih i trajnijih materijala, adekvatnog plaćanja rada i pružanja poštenih radnih uvjeta. Konačni proizvodi proizvedeni kroz model „spore mode“ nerijetko imaju višu cijenu, ali imaju i dulji uporabni vijek stvarajući dugoročne uštede za krajnjeg potrošača. Poduzeća s ovakvim konceptom poslovanja imaju snažnu konkurenciju u poduzećima koja nude ogromne količine proizvoda po nižoj cijeni, iako proizvedene bez utjelovljenja principa održivog razvoja. Stoga je od esencijalne važnosti reorganizirati politiku i regulativu, reorijentirati lance dobavljača i povećati svijest javnosti o posljedicama „brze mode“ za okoliš i ljudsku vrstu (Brewer, 2019: 7).

## 5. STUDIJA SLUČAJA: KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA NA PRIMJERU PODUZEĆA H&M

### 5.1. O poduzeću H&M

Švedsko poduzeće H&M (Hennes & Mauritz) jedno je od svjetski najpoznatijih modnih poduzeća danas te se bavi prodajom odjeće, kozmetike, kućnog asortimana, modnih dodataka i obuće za žene, muškarce, tinejdžere i djecu. H&M Grupa sastoji se od 8 marki: H&M, COS, Weekday, Monki, H&M HOME, & Other Stories, ARKET i Afound. Poduzeće je također inkorporiralo u svoje poslovanje „*business-to-business*“ inicijativu Treadler koja omogućuje poduzećima pristup u opskrbni lanac H&M Grupe, online trgovinu Itsapark za održive proizvode i platformu Singular Society koja nudi visokokvalitetne održive proizvode po pristupačnijim cijenama. Poduzeće je većinski vlasnik platforme Sellpy koja nudi prodaju i kupnju rabljenih proizvoda. (hmgroun.com). Poduzeće H&M ostvarilo je neto prihod u iznosu od 18,41 milijardi eura u 2020. godini. 2020. godine u svijetu postoji 4950 H&M dućana u 74 države, dok je poduzeće također prisutno u 53 online trgovina. H&M „*loyalty*“ karticu posjeduje 120 milijuna ljudi, a H&M Grupa zapošljava 153 000 zaposlenika od kojih 71% zaposlenika na višim pozicijama čini ženska populacija. Poduzeće također posluje s 1603 tvornica koje zapošljavaju 1,56 milijuna ljudi (Sustainability Performance Report 2020).

Povijest poduzeća počinje 1947. godine kada švedski poduzetnik Erling Persson otvara prvi dućan Hennes specijaliziran za žensku odjeću u Vasterasu u Švedskoj. Ubrzo nakon, Hennes se širi i na ostale švedske gradove te preuzima švedsku marku koja se bavila prodajom ribarske odjeće i opreme imena Mauritz. Poduzeće tada proširuje svoj asortiman sa ženske na mušku i dječju odjeću te se daljnji rast poduzeća nastavlja rapidnom brzinom. U 1969. godini Hennes & Mauritz posjeduje 42 dućana te se proširuje na tržište Danske, Ujedinjenog Kraljevstva i Švicarske. U 1974. godini poduzeće izlazi na švedskoj burzi te mijenja ime u skraćenicu H&M po kojoj je danas svjetski poznato, a u 1998. godini H&M počinje nuditi uslugu online trgovine u Švedskoj. Ekspanzija poduzeća nastavlja se u ostalim europskim zemljama te je prvi H&M dućan u Parisu otvoren 1998. godine, dok je prvi dućan u New Yorku otvoren 2000. godine. U 2007. godini H&M Grupa stvara novu marku COS i otvara njen prvi dućan u Londonu. Grupa se nadalje širi kupnjom poduzeća FaBric Scandinavien AB kada u svoju grupu uzima marke Weekday, Monki i Cheap Monday. U 2010. godini H&M predstavlja svoju prvu održivu

kolekciju napravljenu od isključivo održivih materijala, dok u 2013. godini poduzeće predstavlja model skupljanja odjeće i ostalog tekstila od kupaca u zamjenu za popust pri kupnji. Poduzeće predstavlja još jednu novu marku „& Other Stories“ sa studijima za dizajn u Stockholmu, Parisu i Los Angelesu, a u 2017. godini poduzeće preuzima novu marku ARKET fokusiranu na funkcionalnu modu. 2019. godine H&M postaje prvo veliko modno poduzeće koje pruža detaljne informacije o materijalima i opskrbnom lancu. Također, iste godine H&M povećava svoje vlasništvo u Sellpy-u (hmgrou.com).

## 5.2. Poslovni model poduzeća H&M

Poslovni model H&M-a mijenjao se kroz povijest kako bi poduzeće moglo uspješno pratiti globalne trendove i ostati konkurentno na turbulentnom modnom tržištu. H&M je poznat kao jedan od pionira modela „brze mode“ u svijetu, dok u današnje vrijeme, poduzeće nastoji ideju održivog razvoja inkorporirati u svaki segment svog poslovnog modela.

Poslovni model H&M-a sastoji se od kreiranja vrijednosti za potrošače kroz ponudu širokog spektra proizvoda dostupnim u dućanima i putem online trgovine. Model je u današnje vrijeme prisvojio značajke oba prethodno opisana modela, modela „spore mode“ i modela „brze mode“. Poduzeće nudi dvije osnovne kolekcije godišnje, proljetnu i jesensku, što je karakteristično za model „spore mode“. Međutim poduzeće je u svoje poslovanje inkorporiralo i „dizajn u stvarnom vremenu“ koji omogućava da brzo odgovori na dinamične trendove na modnom tržištu te proizvodi velik broj odjeće i ostalih odjevnih predmeta na godišnjoj razini. Zaključno, postoje dva procesa dizajna u poduzeću: dugoročno planiranje povezano za osnovne kolekcije te „dizajn u stvarnom vremenu“. H&M proizvodi 80% svog inventara unaprijed a ostalih 20% proizvodi „u trenutku“ prema trenutnim trendovima na tržištu (The HBS Digital Initiative, 2015).

U H&M-u kolekcije se kreiraju u sjedištu poduzeća u Stockholmu od strane tima dizajnera s fokusom na visoku kvalitetu, posljednje modne trendove i postizanje najpovoljnije moguće cijene za potrošače. H&M je bilo prvo poduzeće u modnoj industriji koje je lansiralo kolekciju u suradnji sa svjetski renomiranim dizajnerima poput Karla Lagerfelda učinivši visoku modu dostupnu široj populaciji (Chow et al., 2018: 129).

H&M uglavnom eksternalizira svoju proizvodnju te su njihovi proizvodi proizvedeni od strane 850 dobavljača u Europi i Aziji, a kako bi osiguralo dobar i transparentan odnos s

dobavljačima, poduzeće ima svoje podružnice u strateškim lokacijama blizu svojih dobavljača. Te podružnice obnašaju određene funkcije kao što je bolja razmjena informacija, kontrola sigurnosti i provedba testova kvalitete kako bi se osiguralo da su svi zahtjevi poduzeća ispunjeni. Na taj način dolazi do kreiranja bliže veze između dobavljača i samog poduzeća kako bi dobavljači unaprijedili svoje radne uvjete i standarde (The HBS Digital Initiative, 2015).

Jedna od glavnih značajki poslovnog modela H&M-a integracija je sustava poslovanja pomoću IT tehnologije. Upravo zbog kompleksnosti opskrbnog lanca, poduzeće se oslanja na vrlo dobro razvijen IT sustav koji povezuje središta, administrativne urede, urede za proizvodnju i dućane. Na taj način, poduzeće u istom trenutku dobiva informacije o svim dijelovima svojeg poslovanja te ih integrira u svoju strategiju. Svaki dućan povezan je sa središnjim sustavom te se narudžbe i opskrba dućana provode na temelju informacija tog sustava. Pomno se prati prodaja svakog pojedinog dućana te donose odluke o sljedećim dizajnim i proizvodima orijentiranim potrošačima. Model je izrazito fleksibilan i poduzeće je spremno odgovoriti na brze trendove tržišta putem razvijenih IT sustava koji prate i analiziraju ponašanje potrošača te s mogućnošću brze opskrbe svojih dućana. Poduzeće nudi proizvode po niskim cijenama istovremeno jamčeći kontrolu kvalitete načina proizvodnje proizvoda kod svojih dobavljača (The HBS Digital Initiative, 2015).

### **5.3. Analiza ekonomske, ekološke i socijalne dimenzije održivog razvoja poduzeća H&M**

Posljednjih su desetljeća tekstilna i modna industrija bile izložene mnogim transformacijama i promjenama uz fenomen globalizacije koja je dovela do rapidnog rasta i podigla razinu povezanosti u cijelom svijetu. Digitalizacija je promijenila način dosadašnjeg rada i uvela značajne promjene u ponašanju potrošača, a posljednja glavna promjena je ogroman interes i svijest o značaju održivog razvoja i njegove implementacije u svakodnevno poslovanje. Vizija H&M-a voditi je svoje poslovanje u pravcu cirkularne ekonomije na način da poduzeće razmatra i socijalne i ekološke aspekte svake svoje poslovne odluke te svoje ambicije u aspektu održivog razvoja inkorporira u svoju strategiju. Održivi razvoj dio je svakodnevnih odluka svakog zaposlenika poduzeća te H&M ima poseban odjel čija je osnovna djelatnost briga za održivi razvoj koji čini 230 zaposlenika (Sustainability Performance Report 2020).

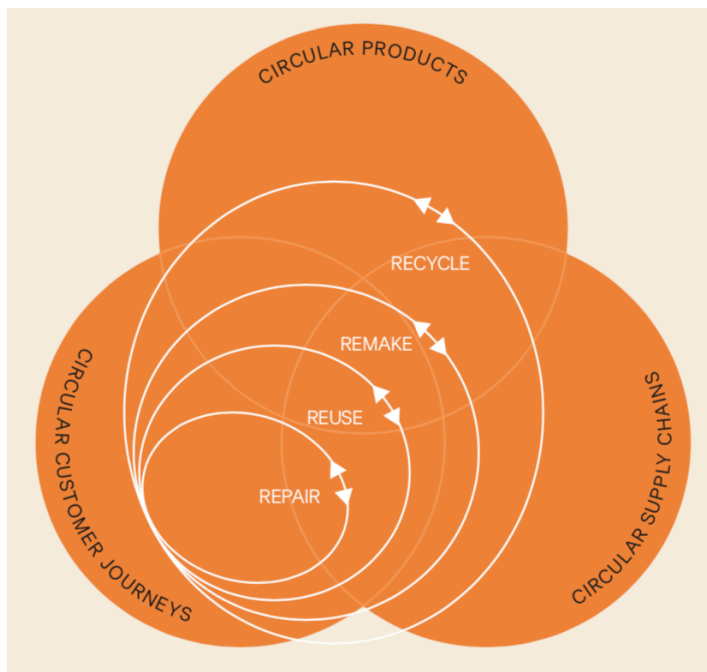


Odgovorno upravljanje poduzećem osigurava da je ono upravljano na održivi, odgovoran i efikasan način te H&M poduzeće regulira svoje poslovanje kroz eksterne i interne dokumente. Svoje upravljanje bazira na vrijednostima koje implementira kroz jednostavnu, transparentnu, troškovno svjesnu i poduzetničku organizaciju s fokusom na timskom radu i konstantnom poboljšanju. Rad na održivosti poduzeća integriran je u svaki segment poslovanja i čini dio svakodnevice svakog zaposlenika u poduzeću. Poduzeće je prisutno u aktivnostima prodaje na 70 tržišta te u aktivnostima proizvodnje na 20 tržišta. Ono drži do uske suradnje sa svojim dobavljačima te do toga da su proizvodi proizvedeni na održivi način uzimajući u obzir sve socijalne i ekološke aspekte. (Corporate Governance Report 2020).

Poduzeće se nastoji pomaknuti od prethodnog implementiranog linearnog modela prema cirkularnom kojim će maksimizirati vrijednost svojih proizvoda i resursa na način da ih reciklira i ponovni iskoristi. U modelu fokus je na tri ključna segmenta: „cirkularni proizvodi“, „cirkularni opskrbni lanci“ i „cirkularno iskustvo potrošača“. „Cirkularni proizvodi“ imaju dulji životni vijek i kreirani su od sigurnih, recikliranih i održivih materijala koji se ponovno mogu reciklirati, „cirkularni opskrbni lanci“ predstavljaju sisteme koji podupiru cirkularnu proizvodnju i recikliranje materijala te „cirkularno iskustvo potrošača“ omogućuje potrošačima da na laki način mogu doći do „cirkularnih proizvoda“ ((Sustainability Performance Report 2020).

Na sljedećoj slici prikazan je cirkularni model H&M poduzeća:

Slika 7: Cirkularni model H&M poduzeća



Izvor: Sustainability Performance Report 2020

H&M koristi inovacije kao ključan dio svog poslovanja te pomoću stalnog ulaganja u nove tehnologije pokušava odgovoriti na socijalne i ekološke probleme i pitanja. Poduzeće nastoji u svoje poslovanje koje primarno čini model „brze mode“ inkorporirati model „spore mode“. Tako H&M kontinuirano ulaže u start-up poduzeća koja razvijaju različita programska rješenja i tehnologije koje bi mogle pomoći H&M-u u kreiranju cirkularne i održive mode (Sustainability Performance Report 2020). Jedan od ključnih čimbenika u implementaciji održivog razvoja u poslovanje je komunikacija i povezanost s nacionalnim politikama i regulativama. U 2020. godini poduzeće je u suradnji sa švedskom vladom radilo na novoj regulativi vezanoj za kemikalije u proizvodnji. Također, H&M usko surađuje s Europskom unijom u regulaciji otpada i potrošnje energije te okretanju prema cirkularnoj ekonomiji.

Prema intervju s Henrikom Lampom, menadžerom za društveno odgovorno poslovanje poduzeća H&M, poduzeće već godinama povećava postotak organskog pamuka u svojoj proizvodnji te kontinuirano ulaže u daljnji napredak na tom području. Kako bi potaknuo svoje proizvođače na uzgoj organskog pamuka, poduzeće je pokrenulo projekt „*Better Cotton*“

*Initiative (BCI)* “ koja pruža smjernice za korištenje tehnika uzgoja organskog pamuka. Pamuk kao obnovljivi prirodni resurs predstavlja glavni materijal u proizvodnji tekstila i odjevnih predmeta. Međutim, kao što je ranije spomenuto, tijekom tradicionalnog uzgoja pamuka dolazi do uporabe značajne količine pesticida i kemikalija. Pri uzgoju organskog pamuka ne koriste se pesticidi i kemikalije što dovodi do smanjenja negativnih posljedica za okoliš. U 2020. godini H&M u svojoj proizvodnji koristi isključivo organski pamuk (Sustainability Performance Report 2020). H&M u svojim proizvodnim linijama također koristi reciklirani poliester, reciklirani poliamid, recikliranu plastiku i recikliranu vunu (Shen, 2014: 6240).

Poduzeće daje veliki značaj svojoj ulozi u utjecaju na klimatske promjene te kako bi ostvarilo svoje zacrtane ciljeve u aspektu klimatskih promjena, cilj je da svako desetljeće smanji emisiju štetnih plinova za 50%. Globalni problemi kao što su klimatske promjene zahtijevaju koordinirani i snažan pristup, a u svom pristupu klimatskim promjenama poduzeće je odredilo četiri ključna prioriteta (Sustainability Performance Report 2020):

1. energetska efikasnost
2. obnovljiva energija
3. cirkularnost
4. obnovljivi resursi.

Poduzeće želi koristiti što je manje moguće energije u procesu proizvodnje te u konačnici koristiti isključivo obnovljivu energiju. Cilj poduzeća je u potpunosti usvojiti ranije opisan cirkularni model te na taj način doprinijeti smanjenom pritisku na klimatske promjene. Nedavno je poduzeće lansiralo novi model za praćenje emisija ugljičnog dioksida koji bi trebao omogućiti bolje praćenje emisija. Poduzeće je smanjilo energetske potrošnje za 17% u 2019. godini te usko surađuje sa svojim dobavljačima u praćenju smjernica održivog razvoja u njihovom poslovanju, a kao primjer navodi se izgradnja solarnih krovova u tvornicama u Bangladešu i Kini. Dio cirkularnog modela poduzeća su „cirkularni proizvodi“ te poduzeće namjerava do 2030. godine u potpunosti koristiti reciklirane ili u nekom smislu održive materijale. To pokušava postići detaljnom evaluacijom materijala pomoću različitih pokazatelja. Jedna od točaka fokusa je i menadžment upotrebe vode. Od 2017. do 2020. godine dobavljači H&M Grupe su smanjili potrošnju vode za 8,5%, a 39% ih je implementiralo nove sustave koji su održiviji u odnosu na prethodne (Sustainability Performance Report 2020).

Govoreći o socijalnoj dimenziji održivog razvoja, bitno je osvrnuti se na opskrbni lanac poduzeća budući da najčešće u ovom segmentu poslovanja dolazi do propusta i negativnih

socijalnih posljedica. Poduzeće drži do bliskih veza sa svojim dobavljačima kako bi se osiguralo poštovanje svih standarda i zahtjeva poduzeća. Opskrbni lanac poduzeća je kompleksan i sastoji se od mnogo segmenata te je H&M tako otvorio mnogo svojih ureda i podružnica u neposrednoj blizini svojih dobavljača kako bi na bolji način moglo pratiti i kontrolirati njihovo poslovanje (Sustainability Performance Report 2020).

Menadžeri i zaposlenici su vođeni važnim internim dokumentima kao što je *Etički kodeks* koji predstavlja bazu za važne vrijednosti inkorporirane u „duh H&M-a“, a uključuje razum, kontinuirani napredak, troškovnu svijest i vjeru u ljude (hmgrou.com). U svojoj socijalnoj politici H&M se fokusira na tri ključna segmenta: ljudska prava i „poštene poslove“, uključenost i raznolikost. Održavanje razine radnih uvjeta na zadovoljavajućoj razini u nerazvijenim zemljama nerijetko predstavlja izazov za poduzeće iz razloga što su u tim zemljama zakoni i regulacije još uvijek u procesu nastanka. Međutim, poduzeće kroz suradnju sa svojim dobavljačima, različitim unijama, nevladinim organizacijama i predstavnicima vlasti nastoji ostvariti napredak u ovom području. H&M poduzeće član je *Industry Summit-a* koji čini zajednicu 15 tekstilnih i modnih poduzeća, a cilj mu je razmjena zajedničkih pristupa i podataka vezanih za probleme opskrbnog lanca kao što je revizija, radna eksploatacija i jednakost spolova. Poduzeće provodi različite programe s ciljem povećanja plaća radnika u tvornicama za proizvodnju u nerazvijenim zemljama. Prema istraživanju poduzeća, povećanje produktivnosti za 10% u tvornicama kroz različite metode koje je poduzeće H&M implementiralo dovelo je do povećanja plaća za 4,6% (Sustainability Performance Report 2020).

#### **5.4. Održivi razvoj i budućnost poduzeća H&M**

H&M Grupa rangirana je kao četvrta prema indeksu „*Dow Jones World Sustainability Index*“ s rezultatom 70/100 u 2020. godini. Grupa je također postigla najviše moguće rezultate za ljudska prava, ekološko izvještavanje, društveno izvještavanje i sastav svojih materijala. Prema indeksu „*Fashion Transparency Indeks*“ H&M Grupa rangirana je kao prva u segmentu modne revolucije. Također, poduzeće je treće po rangu „*Sustainable Cotton*“ rangiranja (Sustainability Performance Report 2020).

Vizija poduzeća H&M je demokratizacija mode što u današnjem svijetu znači učiniti održivu modu dostupnom svima. Taj proces zahtijeva značajan trud i napor koji poduzeće, uz

transparentno i otvoreno izvještavanje o napretku i svim izazovima prema javnosti, smatra ostvarivim (Sustainability Performance Report 2020).

H&M Grupa osnovala je neovisnu neprofitnu svjetsku zakladu „*The H&M Foundation*“ sa sjedištem u Stockholmu koja je financirana privatno od strane obitelji Stefana Perssona te ostalih osnivača i glavnih vlasnika H&M Grupe, a čiji je cilj ubrzati ostvarivanje ciljeva održivog razvoja. Od 2013. godine, H&M Grupa donirala je 200 milijardi dolara zakladi (Sustainability Performance Report 2020).

U fokusu razvoja H&M-a prodaja je putem online kanala te je pandemija COVID-19 dodatno ubrzala već postojeću transformaciju industrije s porastom digitalizacije i promjenama u ponašanju potrošača. Plan H&M-a za 2021. godinu zatvoriti je 350 dućana i otvoriti 100 novih što će rezultirati neto padom broja dućana u iznosu od 250 (hmgroup.com).

Ključan dio tranzicije H&M-a prema cirkularnom modelu poslovanja u budućnosti je da održive proizvode i usluge budu dostupnije i pristupačnije krajnjim potrošačima te bi to dovelo do jačanja trenutne veze između poduzeća i potrošača te do privlačenja novih. U 2020. godini H&M je unaprijedio svoju tehnologiju recikliranja te predstavio prvu kolekciju napravljenu od recikliranih materijala izrađenih pomoću takozvane „Zelene Mašine“ (engl. *the Green Machine*). Poduzeće namjerava i dalje implementirati temelje modela „spore mode“ u svoje poslovanje te nastavlja s ekspanzijom svoje platforme Sellpy za „*second-hand*“ proizvode na nova tržišta. Također, poduzeće počinje i s ponudom novih usluga kao što je „*COS Resell*“ gdje se rabljena odjeća modne marke COS dalje može prodavati te „*ARKET Rental*“ putem koje se može iznajmiti odjeća modne marke ARKET (Sustainability Performance Report 2020).

H&M je postavio mnoge kvantitativne ciljeve za svoje buduće poslovanje. Poduzeće namjerava do 2025. godine smanjiti emisiju štetnih tvari vezanih za aktivnosti poduzeća za 20% te povećati upotrebu održivih materijala za 10%. Do kraja 2025. godine, poduzeće namjerava koristiti samo verificirano drvo u izradi svojih proizvoda i pakiranja od strane „*Forest Stewardship Council-a (FSC)*“. Slično se namjerava učini i po pitanju ostalih materijala poput vune i kože te bi do 2025. godine 30% materijala bilo iz recikliranih izvora. Jedan od ciljeva poduzeća je postati klimatski pozitivno do 2040. godine na način da smanji emisiju plinova za 40% do 2030. godine te poveća godišnju upotrebu obnovljive električne energije na 100% do 2030. godine.

## 6. ZAKLJUČAK

Na temelju pregledane literature, može se zaključiti da je jedan od najvažnijih trendova današnjice u svim aspektima ljudskog djelovanja poticanje održivog razvoja. Održivi razvoj kompleksan je i zahtjevan pojam za definirati, implementirati i mjeriti. Međutim, tijekom godina postignut je značajan napredak u njegovom približem definiranju te se sve veći dio ljudskog kapitala uključuje u proučavanje fenomena nazvanog održivi razvoj.

Tekstilna industrija kao jedan od značajnih stvaratelja ekoloških i socijalnih problema predstavlja bitno područje za implementaciju smjernica održivog razvoja. Uslijed globalizacije i liberalizacije trgovine, došlo je do novih ekoloških i socijalnih pitanja na koje industrija mora biti sposobna adekvatno odgovoriti. Tekstilna industrija i njen neodvojivi dio, modna industrija, pod pritiskom su svjetske javnosti da svoje poslovanje učine „održivijim“. Uslijed trenda relokacije proizvodnje tekstilnih i modnih poduzeća iz razvijenih zemalja u one manje razvijene, došlo je do značajnih negativnih ekoloških i socijalnih efekata. Novi model „brze mode“ promijenio je dosadašnja ponašanja potrošača i način funkcioniranja mode do njenog temelja ostavljajući dodatne negativne efekte na društvo i okoliš. Kroz analizu ekonomske, ekološke i socijalne dimenzije tekstilne industrije došlo se do zaključka da je potrebna fundamentalna promjena dosadašnjeg poslovnog modela „brze mode“ prema modelu cirkularne ekonomije, odnosno modelu „spore mode“.

Provedbom studije slučaja koncepta održivog razvoja na primjeru poduzeća H&M, koje je jedno od pionira „brze mode“, dolazi se do zaključka kako uspostavljanjem odgovarajućeg sustava cjelovitog strateškog upravljanja, posebice u aspektu lanca opskrbe, poduzeće može implementirati ideju koncepta održivog razvoja u svoje poslovanje. Poduzeće je uslijed sve većih i češćih ekoloških i socijalnih kriza u svijetu prepoznalo trend održivog razvoja kao mogućnost da se sebe učini konkurentnim na tržištu te u svojoj budućnosti nastoji postati poduzeće koje je u svakom svojem segmentu održivo, znajući da će u budućnosti jedino takva poduzeća moći konkurirati na globalnom tržištu. Ipak, H&M nije u potpunosti odustao od modela „brze mode“ u svom poslovnom modelu već ga nastoji učiniti „održivijim“. Postavlja se pitanje može li model „brze mode“ koji predstavlja proizvodnju izuzetno velikog broja odjevnih predmeta godišnje biti u ikojem aspektu „održiv“?

Trenutno stanje tehnologije ne omogućava potpunu održivost uz ovolike volumene proizvodnje i potrošnje. S druge strane, naglasak modela „spore mode“ u sklopu koncepta održivog razvoja stavljen je na proizvodnju što manjeg broja tekstilnih i odjevnih proizvoda s ciljem reduciranja upotrebe oskudnih prirodnih resursa za proizvodnju istih. Sukladno tome poduzeće u pravom smislu riječi „održivo“ može postati takvim tek kad u potpunosti prilagodi svoje poslovanje – prestane proizvoditi ogromne količine proizvoda u kratkom vremenu.

## LITERATURA

1. Bačun, D., Matešić, M. i Omazić, M. A., (2012), *Leksikon održivog razvoja*, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
2. Bilas, V., Franc, S. i Ostojić, R., (2017), *Višedimenzionalnost održivog razvoja*, Zagreb: Notitia.
3. Biočina, I., (2016), *Tiranija mode: ukrašavanje kao potraga za identitetom*, Zagreb: Planetopija.
4. Blackburn, R. S., (2009), *Sustainable textiles: Life cycle and environmental impact*, Boca Raton: Woodhead publishing.
5. Blewitt, J., (2017), *Razumijevanje održivog razvoja*, Zagreb: Jesenski i Turk.
6. Braungart M., (2002), *Cradle to cradle: remaking the way we make things*, New York: North Point Press.
7. Brewer, M. K., (2019), Slow Fashion in a Fast Fashion World: Promoting Sustainability and Responsibility, *Laws 2019*, 8(4), 24.
8. Britannica.com, The modern textile industry,  
<<https://www.britannica.com/topic/textile/The-modern-textile-industry>>, [pristupljeno 15. svibnja, 2021.]
9. Brundtland, G. H., (1987) *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Geneva: United Nations.
10. Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L. i Moretto, A., (2012), Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research, *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659-670.
11. Choi, T., (2014), *Fast fashion systems: theories and applications*, Leiden: CRC Press Balkema.
12. Chow, P., Chiu, C., Yip, A. i Tang, A. K. Y., (2018), *Contemporary Case Studies on Fashion Production, Marketing and Operations*, Singapore: Springer.
13. Coomer, J. C., (2013), *Quest for a sustainable society: Pergamon Policy Studies on Business and Economics*, Oxford: Pergamon.
14. Črnjar, M. & Črnjar, K., (2009), *Menadžment održivoga razvoja: ekonomija, ekologija, zaštita okoliša*, Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci i Glosa.



15. Du Pisani, J. A., (2006), Sustainable development – historical roots of the concept, *Environmental Sciences*, [Online], <raspoloživo na: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15693430600688831?needAccess=true>>, [pristupljeno 10.05.2020.]
16. Enciklopedija.hr, Tekstilna industrija, <<https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=60689>>, [pristupljeno 15. svibnja, 2021.]
17. Euratex (2020) Facts & Key Figures of the European Textile and Clothing Industry, <<https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Facts-Key-Figures-2020-LQ.pdf>>, [pristupljeno 21. svibnja, 2021.]
18. European Parliament (2014) Briefing – Workers' conditions in the textile and clothing sector: just an Asian affair?, <<https://www.europarl.europa.eu/EPRS/140841REV1-Workers-conditions-in-the-textile-and-clothing-sector-just-an-Asian-affair-FINAL.pdf>>, [pristupljeno 10. lipnja, 2021.]
19. European Parliament, The impact of textile production and waste on the environment, <<https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20201208STO93327/the-impact-of-textile-production-and-waste-on-the-environment-infographic>>, [pristupljeno 10. lipnja, 2021.]
20. Fletcher, K., (2014), *Sustainable fashion and textiles*, London: Routledge.
21. Flethcher, K. & Grose, L., (2012), *Fashion and sustainability: Design for change*, London: Laurence King Publishing Ltd.
22. Galović, M., (2001), *Moda: zastiranje i otkrivanje*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
23. Grau, F. M., (2008), *Povijest odijevanja*, Zagreb: Kulturno informativni centar i Naklada Jesenski i Turk.
24. Grilec Kaurić, A., (2009), Marketing mode u industriji tekstila i odjeće, *Market-Tržište*, 21(2), 219-234.
25. GRI (2002) Sustainability Reporting Guidelines, <<https://www.r3-0.org/wp-content/uploads/2020/03/GRIguidelines.pdf>>, [pristupljeno 22. svibnja, 2021.]
26. Hansen, E. G. & Schaltegger, S., (2013), 100 per cent Organic? A Sustainable Entrepreneurship Perspective on the Diffusion of Organic Clothing, *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 13(5), 583-598.
27. hmgroup.com, H&M Group, <<https://hmgroup.com>>, [pristupljeno 30. svibnja, 2021.]

28. H&M Group (2020) Corporate Governance Report 2020, <<https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2021/04/HM-Corporate-governance-report-2020.pdf>>, [pristupljeno 30. svibnja, 2021.]
29. H&M Group (2020) Sustainability Performance Report 2020, <<https://hmgroup.com/sustainability/sustainability-reporting/>>, [pristupljeno 30. svibnja, 2021.]
30. ILO (Internation Labour Organization), <<https://www.ilo.org/global/topics/child-labour/lang--en/index.htm>>, [pristupljeno 10. lipnja, 2021.]
31. Jabareen, Y., (2008), A new conceptual framerwork for sustainable development, *Environ Dev Sustain*, (10), 179-192.
32. Khmara, Y. & Kronenberg, J., (2018), Degrowth in business: An oxymoron or a viable business model for sustainability?, *Journal of Cleaner Production*, 177, 721-731.
33. Kordej-De Villa, Ž., Stubbs, P. i Sumpor, M., (2009), *Participativno upravljanje za održivi razvoj*, Zagreb: Ekonomski institut.
34. Koszewska, M., (2018), Circular Economy: Challenges for the Textile and Clothing Industry, *Autex Research Journal*, 18(4), 1-11.
35. Ledezma V., (2017), Globalization and Fashion : Too Fast, Too Furious, *Laurier, Undergraduate Journal of the Arts*, 4(9), 71-80.
36. Li, W. Y., Choi, T. M. i Chow, P. S., (2015), Risk and benefits brought by formal sustainability programs on fashion enterprises under market disruption, *Resources, Conservation and Recycling*, 104(B), 348-353.
37. Lo, C. K. Y., Yeung, A. C. L. i Cheng, T. C. E., (2012), The impact of environmental management systems on financial performance in fashion and textiles industries, *International Journal of Production Economic*, 135(2), 561-567.
38. Milutinović, S., (2012), *Politike održivog razvoja*, Niš: Fakultet zaštite na radu.
39. Minimum Wage, <<https://minimumwage.com/>>, [pristupljeno 10. lipnja, 2021.]
40. Mukherjee, S., (2015), Environmental and social impact of fashion: Towards an eco-friendly, ethical fashion, *Sociological Bulletin*, 64(2), 22-35.
41. Muthu, S. S., (2017), *Sustainability in the Textile Industry*, Singapore: Springer Singapore.
42. Nordås, H., (2004), The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing, *WTO Discussion Paper No. 5*.

43. Omazić, M. A., Grilec A. i Šabarić, I., (2017), Razvoj koncepta održivog razvoja u modnoj industriji: pregled literature, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 15(2), 171-183.
44. Pavunc, M., Vujasinović, E. i Matijević, I., (2014), Tekstil u kontekstu održivog razvoja, *Tekstil*, 63(5-6), 195-203.
45. Pookulangara, S. & Shepard, A., (2013), Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions - An exploratory study, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 200-206.
46. Refashion, Measuring fashion, <<https://refashion.fr/eco-design/sites/default/files/fichiers/Measuring Fashion Environmental Impact of the Global Apparel and Footwear Industries Study.pdf>>, [pristupljeno 10. lipnja, 2021.]
47. Reilly, A., Goodrum, A., Johnson, K. K. P., (2014), *Key concepts for the fashion industry*, London: Bloomsbury.
48. Schoeser, M., (2009), *Svijet tekstila - kratka povijest*, Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.
49. Shen, B., (2014), Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M, *Sustainability*, 6, 6236-6249.
50. Shishoo, R., (2012), *The global textile and clothing industry - Technological advances and future challenges*, Cambridge: Woodhead Publishing.
51. Solidarity Center, Global Garment and Textile industries, <<https://www.solidaritycenter.org/wp-content/uploads/2019/08/Garment-Textile-Industry-Fact-Sheet.8.2019.pdf>>, [pristupljeno 10. lipnja, 2021.]
52. Stengg, W., (2001) *The textile and clothing industry in the EU – a survey*. Bruxelles: European Commission.
53. Sterlacci, F. & Arbuckle, J., (2008), *Historical Dictionary of the Fashion Industry*, Lanham: The Scarecrow Press, Inc.
54. Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A. et al., (2005), Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations, *J Bus Ethics*, 61, 263-381.
55. Štefko, R. & Steffek, V., (2018), Key Issues in Slow Fashion: Current Challenges and Future Perspectives, *Sustainability*, 10(7), 2270.

56. The HBS Digital Initiative (06.12.2015.) H&M: How fast fashion translates into low prices and success, <<https://digital.hbs.edu/platform-rcdm/submission/hm-how-fast-fashion-translates-into-low-prices-and-success/>>, [pristupljeno 30. svibnja, 2021.]
57. Tobler-Rohr, T., (2011), *Handbook of sustainable textile production*, Cambridge: Woodhead publishing.
58. Ujević, D., Knego, N., Lazibat, T. i sur., (2013), *Ekonomski i tehnološki aspekti modne industrije*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
59. UNwomen.org, Facts and Figures: Economic Empowerment, <[https://www.unwomen.org/en/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures - notes](https://www.unwomen.org/en/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures-notes)>, [pristupljeno 10. lipnja, 2021.]
60. Wironen, M., (2007), *Sustainable development and modernity: Resolving tensions through communicative sustainability*, diplomski rad, Lund University, Lund.
61. World Bank, <<https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN>>, [pristupljeno 10. lipnja, 2021.]
62. World Resources Institute, *The Apparel Industry's Environmental Impact in 6 Graphics*, <<https://www.wri.org/insights/apparel-industrys-environmental-impact-6-graphics>>, [pristupljeno 08. lipnja, 2021.]
63. WTO, *World Trade Statistical Review 2020*, <[https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2020\\_e/wts20\\_toc\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2020_e/wts20_toc_e.htm)>, [pristupljeno 08. lipnja, 2021.]
64. Zelenika, R. & Grilec Kaurić, A., (2011), Ocjena ekonomskog položaja tekstilne i odjevne industrije u Republici Hrvatskoj, *Ekonomska misao i praksa*, 2, 543-566.

## POPIS SLIKA

SLIKA 1: TRI DIMENZIJE ODRŽIVOG RAZVOJA .....	9
SLIKA 2: 15 NAJVEĆIH IZVOZNIKA TEKSTILA U SVIJETU (MLRD. EUR) .....	25
SLIKA 3: 15 NAJVEĆIH IZVOZNIKA ODJEĆE U SVIJETU (MLRD. EUR).....	26
SLIKA 4: GLAVNI DOBAVLJAČI TEKSTILNIH I ODJEVNIH PROIZVODA NA PODRUČJU EUROPSKE UNIJE.....	27
SLIKA 5: MINIMALNE MJESEČNE PLAĆE U TEKSTILNOJ INDUSTRIJI U 2019. GODINI .....	33
SLIKA 6: MODEL „SPORE MODE“ .....	36
SLIKA 7: CIRKULARNI MODEL H&M PODUZEĆA .....	42

