

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102003/B/2023/36145173492364804



**CIRKULÁRNA EKONOMIKA
A TRANSFORMÁCIA MEDZINÁRODNÝCH
OBCHODNÝCH MODELOV**

Bakalárska práca

2023

Katarína Tulejová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**CIRKULÁRNA EKONOMIKA
A TRANSFORMÁCIA MEDZINÁRODNÝCH
OBCHODNÝCH MODELOV**

Bakalárska práca

Študijný program: medzinárodné podnikanie

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PhD.

Bratislava 2023

Katarína Tulejová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu na tému Cirkulárna ekonomika a transformácia medzinárodných obchodných modelov vypracovala samostatne a v zozname použitej literatúry som uviedla všetky použité zdroje.

V Bratislave dňa 2.5.2023

Podpis študenta

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa rada pod'akovala mojej vedúcej bakalárskej práce RNDr. Janke Pásztorovej, PhD. za odbornú pomoc a cenné rady poskytnuté pri vypracovávaní záverečnej práce.

ABSTRAKT

TULEJOVÁ, Katarína: *Cirkulárna ekonomika a transformácia medzinárodných obchodných modelov*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúca záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 55 s.

Cieľom záverečnej práce je charakterizovať cirkulárnu ekonomiku a zhodnotiť transformáciu obchodných modelov so špecifickým zameraním na textilný a odevný priemysel na príklade spoločnosti Patagonia. Bakalárska práca je rozdelená do štyroch kapitol. V prvej kapitole je teoreticky definovaná lineárna a cirkulárna ekonomika, následne sú charakterizované existujúce cirkulárne obchodné modely a aktuálny stav textilného a odevného priemyslu. Druhá kapitola vymedzuje hlavný cieľ práce a stanovené čiastkové ciele, ako aj metodiku práce a využité metódy skúmania. Tretia kapitola obsahuje definovanie cirkulárnej transformácie textilného a odevného priemyslu. Súčasťou tejto kapitoly je prípadová štúdia spoločnosti Patagonia zameraná na uskutočnené udržateľné iniciatívy. Výsledkom práce je identifikovanie tvorby hodnoty prostredníctvom aplikovaných cirkulárnych obchodných modelov spoločnosti Patagonia.

Kľúčové slová: cirkulárna ekonomika, cirkulárne obchodné modely, udržateľnosť, textilný a odevný priemysel, tvorba hodnoty, Patagonia

ABSTRACT

TULEJOVÁ, Katarína: *Circular Economy and Transformation of International Business Models*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Trade. – Thesis supervisor: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. – Bratislava: FC UE, 2023, 55 p.

The aim of this thesis is to describe circular economy and to assess the transformation of business models with a focus on textile and clothing industry using the company Patagonia as an example. The thesis is divided into four chapters. The aim of the first chapter is to establish definitions of linear and circular economy, to characterize the state of the art of circular business models and of textile and clothing industry. The second chapter deals with the definition of the main objective and sub-objectives, as well as with the methodology used in the research. The third chapter focuses on the description of the circular transformation of textile and clothing industry. It also contains a case study of Patagonia, which is focused on realized sustainable initiatives of the company. The main outcome of the thesis is the description of the value creation, which is created by Patagonia via circular business models.

Key words: circular economy, circular business models, sustainability, textile and clothing industry, value creation, Patagonia

Obsah

Úvod.....	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Lineárna ekonomika	10
1.2 Cirkulárna ekonomika.....	12
1.2.1 Biologický a technický cyklus.....	14
1.2.2 Tvorba hodnoty v cirkulárnej ekonomike	17
1.3 Cirkulárne obchodné modely	18
1.4 Textilný a odevný priemysel.....	22
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania.....	26
3 Výsledky práce	28
3.1 Cirkulárne obchodné modely v textilnom a odevnom priemysle	28
3.2 Prípadová štúdia – spoločnosť Patagonia	32
3.2.1 Udržateľné iniciatívy spoločnosti Patagonia	33
3.2.2 Cirkulárne obchodné modely spoločnosti Patagonia	39
4 Diskusia	44
Záver	50
Zoznam použitej literatúry	51

Úvod

Systém svetového hospodárstva je založený na princípoch lineárnej ekonomiky. V súčasnosti sa však poukazuje na množstvo negatívnych externalít, ktoré so sebou lineárna ekonomika prináša. Cirkulárna ekonomika sa javí ako vhodná udržateľná alternatíva, ktorej podstatou je uzatváranie materiálových cyklov. Vďaka postupnému zužovaniu a uzatváraniu cyklov tak materiály a produkty nemusia končiť ako odpad, ale môžu byť opätovne používané v rôznych fázach výroby. Cirkulárna ekonomika okrem iného prináša aj znižovanie emisií CO₂, elimináciu používania toxických látok, čerpanie z obnoviteľných zdrojov, predlžovanie životnosti produktov, a tým aj menšiu záťaž na životné prostredie (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

Textilný priemysel je aktuálne druhým najviac znečisťujúcim odvetvím na svete a je príkladom toho, ako lineárny systém nie je dlhodobo udržateľný (Chen et al., 2021). Mnoho firiem dnes integruje cirkulárne prvky do svojho podnikania, čoho výnimkou nie je ani spoločnosť Patagonia, ktorú v tejto práci budeme analyzovať. Okrem ekonomického aspektu tak vo svojom fungovaní zohľadňuje aj environmentálny a sociálny aspekt.

V tejto bakalárskej práci sa venujeme cirkulárnej ekonomike a cirkulárnym obchodným modelom, ktoré už zaviedlo mnoho medzinárodných spoločností, čím pretransformovali svoje podnikanie na viac udržateľné. Hlavným cieľom práce je charakterizovať cirkulárnu ekonomiku a zhodnotiť transformáciu medzinárodných obchodných modelov so špecifickým zameraním na textilný a odevný priemysel na príklade spoločnosti Patagonia. V rámci plnenia cieľov práce je stanovená výskumná otázka týkajúca sa cirkulárnych obchodných modelov spoločnosti Patagonia a tvorby hodnoty v rámci nich. Práca je rozdelená na štyri kapitoly. V prvej kapitole je teoreticky vymedzená lineárna a cirkulárna ekonomika, zároveň je popísaný aktuálny stav oboch ekonomických systémov. Následne sú definované existujúce cirkulárne obchodné modely a aktuálny stav textilného a odevného priemyslu vo svete. V druhej kapitole je vymedzený hlavný cieľ, a k tomu prislúchajúce čiastkové ciele, taktiež metodika práce a metódy skúmania. Tretia kapitola je sústredená na priblíženie problematiky cirkulárnej transformácie textilného a odevného priemyslu. Pre lepšie porozumenie skúmame cirkulárne obchodné modely na vybranej spoločnosti Patagonia, ktorá sa špecializuje na predaj outdoorového oblečenia a medzi priority podnikania kladie ochranu životného prostredia. Konkrétne cirkulárne obchodné modely sú analyzované v prípadovej štúdii prostredníctvom klasifikačných kritérií

ReSOLVE rámca. Na záver sú vymedzené zdroje tvorby hodnoty vyplývajúce z aplikovaných cirkulárnych obchodných modelov spoločnosti Patagonia.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Svetová ekonomika si aj napriek svojmu neustálemu rozvoju zachováva svoj tradičný princíp lineárneho modelu *vyťažiť – vyrobiť – vyhodiť*. Problémom lineárnej ekonomiky je, že nehľadí na environmentálny a sociálny aspekt, ale iba na ekonomický rast. V skutočnosti však takáto narastajúca a neudržateľná produkcia doposiaľ priniesla zvyšujúce sa emisie, množstvo odpadu, znečistenie prostredia, nadmernú ťažbu prírodných zdrojov a častokrát aj neetické pracovné podmienky (Jurkovič, 2020).

Vznik takýchto negatívnych externalít podporovali už v priebehu 20. storočia nereálne nízke ceny materiálov v porovnaní s cenou práce, čo viedlo k nahrádzaniu ľudského kapitálu lacnejšími výrobnými faktormi a následne to vyvolalo zvýšenie produkcie. Ekonomické systémy nebrali do úvahy negatívne externality ako súčasť nákladov, následkom čoho bolo pre výrobcov efektívnejšie a lacnejšie používať stále nové suroviny a následne z nich vytvárať odpad, namiesto ich opätovného použitia (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

V 21. storočí ceny za materiály naopak začali stúpať a na komoditných trhoch prevláda vyššia nestabilita (The World Bank, 2022). S neustále narastajúcou populáciou, a s tým spojeným vyšším dopytom po materiáloch, je tento systém dlhodobo neudržateľný.

Opakom lineárnej ekonomiky je cirkulárna ekonomika. Existuje viacero prístupov cirkulárnej ekonomiky, no jej hlavnou podstatou je obnoviteľnosť a zužovanie reťazcov v celom životnom cykle produktu už od jeho začiatku (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

1.1 Lineárna ekonomika

V súčasnom svetovom hospodárstve prevláda lineárny model, ktorý je založený na systéme *vyťažiť – vyrobiť – vyhodiť* (Cséfalvayová, Maleš a Ľuptáková, 2017).

Obrázok 1: Schéma lineárnej ekonomiky



Zdroj: Cséfalvayová, Maleš a Luptáková (2017).

Suroviny sú v súčasnosti častokrát získavané ťažbou nových neobnoviteľných prírodných zdrojov. Následne sa využijú na výrobu produktov, a potom sa dostanú k zákazníkovi na spotrebu. Na konci životného cyklu sa produkt stáva odpadom. Odpad nevzniká iba na konci spotreby produktu, ale aj počas výroby, kedy sa zvyšné materiály opätovne nepoužijú.

Lineárna ekonomika so sebou prináša množstvo negatívnych dôsledkov vrátane vysokej spotreby neobnoviteľných surovín, využívanie lacnej pracovnej sily a neetické správanie s tým spojené, narastajúci dopyt, znečisťovanie životného prostredia a mnoho ďalších (Cséfalvayová, Maleš a Luptáková, 2017). Začiatky nadmerného využívania zdrojov, narastajúcej produkcie a znečisťovania životného prostredia v globálnom meradle siahajú do priemyselnej revolúcie v 19. storočí. V priebehu 20. storočia bolo využívanie fosílnych palív na báze uhlíka vyššie až 12 – násobne. V období rokov 1990 – 2010 narástli emisie zo spaľovania fosílnych palív o 50 %. V roku 2019 končilo približne 50 % odpadu vyprodukovaného v Európe na skládkach alebo v spaľovniach. V novembri roku 2022 dosiahla svetová populácia 8 miliárd, a predpokladá sa, že do roku 2050 to bude až 9 miliárd. S narastajúcou populáciou narastá aj dopyt po tovaroch. Odhaduje sa, že dopyt po energii a vode narastie v nasledujúcich 20 rokoch až o 30 - 40%. Ohrozená je aj dostupnosť sladkej vody v budúcnosti, ktorá súvisí s narastajúcim dopytom po potravinách a rastom populácie. S neustálym nárastom priemyselnej výroby a dopytom po tovaroch je lineárny model dlhodobu neudržateľný, pretože nedokáže riešiť environmentálne ani sociálne problémy (MŽP SR, SAŽP, 2019).

Volatilita cien v systéme lineárnej ekonomiky

V porovnaní s minulým storočím sú ceny primárnych surovín v 21. storočí viac volatilné a nezdá sa, že by sa tento trend menil. Zvyšujúce sa ceny surovín, vyššia volatilita cien a nespoľahlivosť dodávok predstavujú pre podnikateľov nevýhodu a riziká spojené s ich podnikaním. Podľa správy z roku 2011 sa očakáva, že do roku 2030 pribudnú 3 miliardy spotrebiteľov patriacich do strednej spoločenskej triedy (McKinsey & Company, 2011). Neustále narastajúca populácia a s tým spojený zvyšujúci sa dopyt po surovinách prinesú potrebu väčších investícií do infraštruktúry. Množstvo prírodných zdrojov, ktoré sa ťaží už nebude stačiť, a preto bude potrebné nájsť nové, doposiaľ neobjavené zdroje. Okrem potrebnej infraštruktúry budú nutné aj investície do nových technológií, konkrétne ide o potrebné investície v odhadovanej výške 3 biliónov USD ročne, čo je o polovicu viac, než v súčasnosti. V prípade, že by potrebné investície neboli realizované, hrozili by pretrvávajúce výpadky, či nižšia ponuka. Tento problém predstavuje riziko najmä pre vyspelé ekonomiky, ktoré sú bližšie k svojim technologickým limitom (McKinsey & Company, 2011). Ekonomickú nestabilitu zvyšuje aj silnejúca globalizácia, dopad politických rozhodnutí krajín na zvyšok sveta a dopady klimatickej zmeny. Klimatická zmena spôsobuje, okrem iného, zvyšujúce sa dodatočné náklady, volatilitu cien a ohrozuje celkovú ponuku najmä poľnohospodárskych produktov. Spomenuté faktory zvyšujúce nestabilitu na trhu v súčasnom systéme lineárnej ekonomiky predstavujú zásadné výzvy, ktorým musí svetový obchod čeliť, ak chce byť schopný pokrývať budúci dopyt po surovinách a tovaroch (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

1.2 Cirkulárna ekonomika

Počiatky cirkulárnej ekonomiky siahajú do 70. rokov 20. storočia (Ellen MacArthur Foundation, 2014). Cirkulárna ekonomika je založená na základe viacerých škôl ekonómie a ekonomických teórií. Teória *Cradle to cradle* (od kolísky po kolísku) hovorí o tom, ako by sa koncept biologických metabolizmov, v ktorých odpad neexistuje, mal aplikovať aj v technickom cykle pri vytváraní dizajnu. Produkt by teda mal mať už od svojho začiatku taký dizajn, ktorý neberie do úvahy vznik odpadu (McDonough a Braungart, 2002).

Najznámejšia definícia cirkulárnej ekonomiky je postavená na troch princípoch, ktorých hlavnou podstatou je dizajn. Prvým princípom je odstraňovanie odpadu a znečistenia, druhým princípom je cirkulácia materiálov a výrobkov, a tretím princípom je obnoviteľnosť prírodných zdrojov. Cirkulárna ekonomika sa tak vo svojej podstate javí ako opozitum lineárnej ekonomiky (Ellen MacArthur Foundation, 2021).

V širšom chápaní cirkulárnej ekonomiky hovoríme o systéme regenerácie, v ktorom je vznik odpadu a znečistenia minimalizovaný prostredníctvom zužovania výrobných reťazcov. Zníženie odpadu, emisií a použitej energie je možné docieľiť práve uzatváraním a zmenšovaním materiálových cyklov. Základom tohto princípu je zameranie sa na dizajn, ktorý vopred ráta s obnovou zdrojov, recykláciou, opravou a s opätovným využívaním (Hanuláková, Daňo a Kukura, 2021).

Obrázok 2: Schéma obehového hospodárstva



Zdroj: MŽP SR, SAŽP (2019)

Grafické zobrazenie na Obrázku 2 priamo poukazuje na uzatvorený cyklus výroby a životnosti produktov. Základom je správne nastavený dizajn, v ktorom sa ráta s opätovným využívaním materiálov, čo umožní vytváranie novej hodnoty. Vďaka tomu je v ostatných fázach životného cyklu produktu možná obnova a využitie materiálov, ktoré by v lineárnom modeli skončili ako odpad. Po tom, ako prebehne recyklácia materiálov je možné ich vo výrobnom procese prerobiť na opäť funkčné. Vo fáze spotreby môžu majitelia opakovane využiť tento produkt, ktorý nie je určený iba na jednorazové použitie. Ak sa produkt spotrebuje, prejde do fázy recyklácie a celý kolobeh

začne odznova. Na rozdiel od lineárneho modelu, cirkulárny model nespája hospodársky rast s nutnosťou ťažby nových a vzácnych zdrojov (MŽP SR, SAŽP, 2019).

Cirkulárna ekonomika ponúka možnosť zmeny obchodných modelov, ktoré prinesú zmenu produkcie a spotreby. Implementácia cirkulárnych modelov bude mať v konečnom dôsledku pozitívny vplyv na životné prostredie a prinesie nové obchodné príležitosti, ako napríklad zníženie množstva použitých materiálov na vstupoch a výstupoch, inovácie a nové technológie a zmenu životného cyklu produktov (Hanuláková, Daňo a Kukura, 2021).

1.2.1 Biologický a technický cyklus

Priemyselná revolúcia a dnešná globalizácia sú založené na systéme, ktorý má prinášať čo najväčšiu efektivitu. V súčasnosti môžeme pozorovať, že tento systém maximalizácie je nestabilný a viac citlivý na externé šoky. Cirkulárny model naopak vníma potrebu rôznorodosti systémov, ktoré sú prepojené, vďaka čomu dokážu lepšie odolávať nečakaným situáciám vo svete. Inšpiráciu čerpá z prírodných systémov, ktoré sú prispôsobivé svojmu prostrediu a okolnostiam vďaka svojej rôznorodosti a komplexnosti. M. Braungart vidí ako riešenie navrhovať a vyrábať produkty na základe systémov z prírody, ktoré sú odolnejšie voči nestabilite (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

Na rôznorodosť systémov nadväzuje aj ďalší podstatný pilier tvoriaci cirkulárnu ekonomiku, a to systémové myslenie. Ide o chápanie systému ako celku a zároveň o poznanie, že medzi prvkami systému platia vzájomné vzťahy. Koncept systémového myslenia sa napríklad pozerá na riešenie problémov z hľadiska integrovaného systému, v ktorom jednotlivé javy medzi sebou súvisia. Systémové myslenie kladie dôraz na komplexnosť systémov a neskúma javy izolovane od ostatných. V kontexte cirkulárnej ekonomiky nám toto myslenie prináša regeneratívny systém založený na zužovaní a uzatvorení cyklov (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

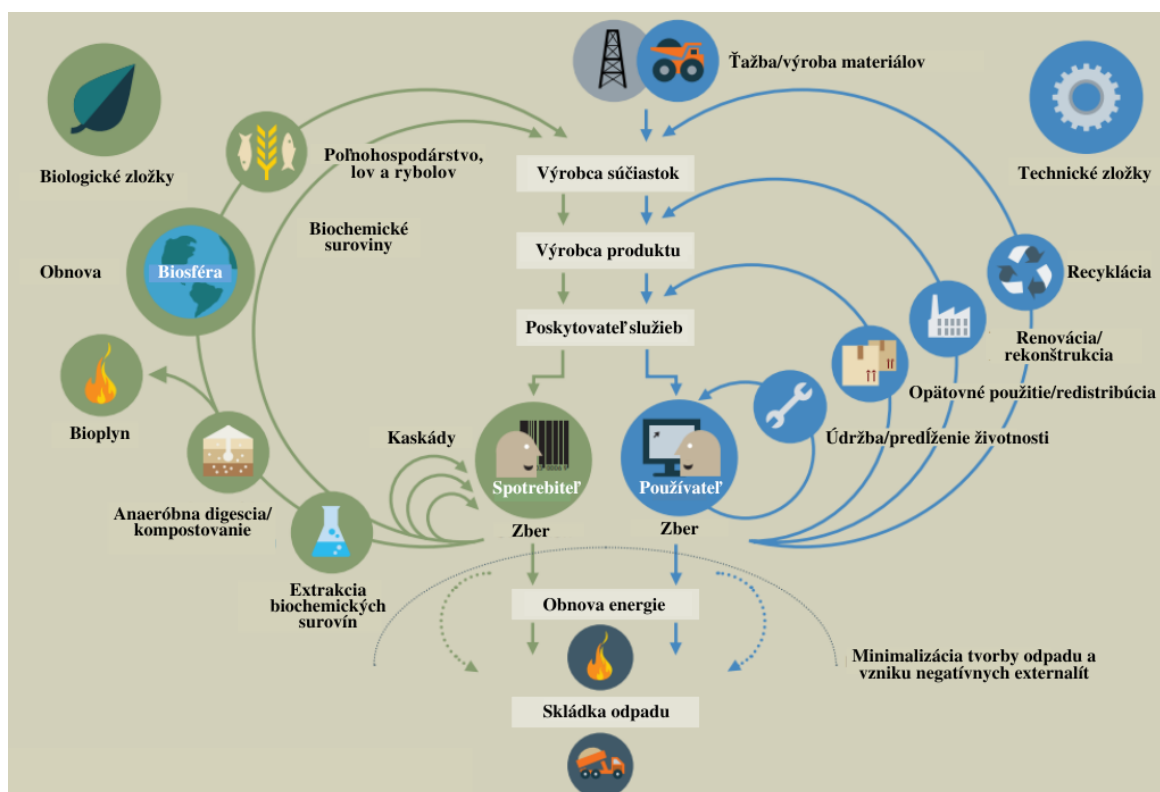
Návrh výroby produktov v modeli cirkulárnej ekonomiky by mal zahŕňať aj využívanie obnoviteľných zdrojov energie. Podľa Waltera Stahela by zdanenie spotreby energie a materiálov mohlo urýchliť transformáciu systému z lineárneho na cirkulárne obchodné modely (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

Pre lepšie pochopenie životnosti produktov v cirkulárnej ekonomike je potrebné pozerieť sa na to z pohľadu celého cyklu produktu. McDonough a Braungart (2002) pokladali

za dôležité rozdeliť využívané suroviny do dvoch samostatných cyklov, a to do biologického a technického. Biologický systém je tvorený materiálmi z výhradne prírodných zložiek, ktoré je možné vrátiť späť do prírody. Nejde napríklad o materiály, ktoré obsahujú toxické farbivá alebo iné škodlivé látky. V technickom cykle ide naopak o syntetické materiály. V cirkulárnom modeli je dôležité, aby bolo možné takéto materiály čo najjednoduchšie extrahovať z produktov, v ktorých sa nachádzajú a využiť ich na výrobu ďalších tovarov. Technické materiály by teda nemali končiť v biosfére, ale mali by sa opätovne používať (Hanuláková, Daňo a Kukura, 2021).

Na to, aby to bolo možné realizovať musia byť produkty od začiatku navrhnuté tak, aby sa materiály dali opätovne použiť s čo najmenším množstvom použitej energie a zároveň so zachovaním vysokej kvality. Pre porovnanie, proces recyklácie spôsobuje naopak zníženie kvality materiálov. Kvalitu a funkčnosť technických materiálov je možné opätovne zvýšiť. Tento proces sa nazýva upcyklácia (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

Obrázok 3: Biologické a technické zložky cirkulárnej ekonomiky



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ellen MacArthur Foundation (2015)

Grafické znázornenie vytvorené Ellen MacArthur Foundation (2015) zobrazuje cyklus biologických a technických materiálov a produktov v rámci ekonomického systému.

Životný cyklus produktu začína návrhom, prvotným zberom surovín, ich následným spracovaním, výrobou produktov a distribúciou ku spotrebiteľovi. V systéme lineárnej ekonomiky by sa životný cyklus produktu končil na skládke vo forme odpadu. Cirkulárna ekonomika má naopak za cieľ minimalizovať vznikajúci odpad a použitú energiu. Na dosiahnutie tohto cieľa existuje viacero spôsobov ako vrátiť prírodné materiály späť do prírody a technické opätovne využívať.

Súčasťou cyklu biologických zložiek je biochemická extrakcia, ktorá predstavuje súbor procesov prostredníctvom ktorých sa z biomasy vytvárajú chemické produkty, tepelné palivá a rôzne typy energie. Ďalšou časťou cyklu je proces kompostovania, ktorý prirodzene vráti živiny späť do pôdy. Ide o biologický rozklad organických materiálov na organické hnojivo vďaka mikroorganizmom. Anaeróbna digestia je taktiež forma rozkladu organického materiálu, ale bez prítomnosti kyslíka. Výsledkom tohto procesu je bioplyn a zvyškový materiál. Bioplyn je možné použiť ako zdroj energie a zvyškový materiál môže slúžiť ako hnojivo (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

V technickom cykle je možné materiály recyklovať, čím sa opäť použijú ako primárna surovina pri výrobe produktov. Prípadne je možné namiesto recyklácie produkty opakovane používať vo svojom zchovalom stave, alebo s menšími úpravami. Možnosťou ako inak využiť technické materiály je aj rekonštrukcia. V procese rekonštrukcie sa v používanom produkte vymenia nefunkčné súčiastky. Súčasťou procesu môže byť tiež čistenie, či jemná úprava produktu. Výsledkom je produkt, ktorý je možné opäť plne využívať aj napriek tomu, že neponúka maximálnu garanciu kvality ako je to pri úplne nových produktoch. Rovnako aj výkon produktu je o niečo horší v porovnaní s novým produktom. Ďalšou možnosťou využitia technických materiálov je renovácia komponentov produktu. Ide o rozobratie funkčných komponentov, ktoré sa prerobia na nový produkt, prípadne dôjde k vylepšeniu produktu. V tomto prípade je záruka kvality vyššia ako pri predchádzajúcom príklade. To, aká možnosť ďalšieho využitia materiálov bude realizovaná závisí od typu a zloženia materiálov a jednotlivých komponentov produktu. Uskutočnenie recyklácie, rekonštrukcie alebo renovácie nie je možné pri každom produkte a v každom odvetví alebo krajine, a preto je potrebné zvoliť efektívnu metódu vzhľadom k dostupným možnostiam (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

V prípade vzniku odpadu z nerecyklovaných materiálov je možné ho premeniť na rôzne zdroje energií prostredníctvom spaľovania, splyňovania, využitia skládkového plynu, alebo vyššie spomenutej anaeróbnej digestie. Nadalej však platí, že zámerom cirkulárnej

ekonomiky je minimalizovať tento druh vzniku energií z odpadu (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

1.2.2 Tvorba hodnoty v cirkulárnej ekonomike

Potenciál tvorby hodnoty v cirkulárnej ekonomike je založený na nasledujúcich princípoch.

Dlhotrváce produkty a opätovné použitie materiálov

V rámci zužovania jednotlivých vnútorných tokov je dôležité predlžovať dobu užívania materiálov, súčiastok alebo produktov v rámci cyklov. Týmto krokom sa ušetrí viac primárnych surovín, ktoré by boli inak potrebné výrobu nových produktov. Predĺžiť životnosť materiálov je možné dvoma spôsobmi, a to výrobou dlhotrvácnych produktov, alebo opätovným používaním materiálov (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

Tvorba kaskád

Súčasťou tvorby pridanej hodnoty v cirkulárnej ekonomike je aj koncept založený na tvorbe kaskád. Pri kaskádovom využití sa suroviny, komponenty, alebo produkty ďalej využijú pre iný účel než doteraz. Napríklad bavlna z odevu sa využije ako výplň do nábytku, neskôr sa z nej stane izolácia a na konci sa vráti späť do biosféry v prípade čisto prírodných materiálov. Tento proces si vyžaduje nižšie hraničné náklady opätovného využitia materiálov, ktoré nahrádzajú potrebu nových primárnych surovín (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

Zmena dizajnu a zloženia materiálov

Posledný princíp, ktorý umožňuje zvyšovať pridanú hodnotu produktom v cirkulárnom modeli hovorí o potrebe využívania čistých netoxických materiálov, kvalitných súčiastok a produktov, z ktorých je pomerne jednoduché oddeliť jednotlivé zložky. Základom uskutočnenia tohto princípu je zlepšenie dizajnu produktu, ktorý následne prinesie aj vyššiu efektívnosť a úspory z rozsahu pri spätnom cykle. V súčasnosti je množstvo materiálov zmiešaných, pretože výrobcovia nerátajú s možným opätovným obehom zložiek ich produktov. V cirkulárnom modeli by mal však prvotný dizajn umožňovať následnú jednoduchú separáciu zložiek produktu a možnosť ich náhrady. Okrem úpravy dizajnu je nutné dbať na ochranu produktov a materiálov pred ich poškodením počas manipulácie

s nimi a znížiť mieru vzniku odpadu počas nasledujúcich cyklov. Taktiež je dôležité zabráňovať kontaminácii materiálov a prostredia. Vďaka tomuto princípu sa zvýši výdrž a životnosť produktu, čo zníži dodatočné náklady a zvýši kvalitu produktov. Neprítomnosť toxických látok zároveň prináša menej zdravotných rizík, čo pridáva na atraktivite produktu na trhu (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

Tvorba úspor a eliminácia negatívnych externalít

Obehové hospodárstvo je menej finančne náročné na výšku vstupných nákladov v porovnaní s lineárnou ekonomikou. Ide o úspory z potrebných energií, kapitálu, pracovnej sily a nových surovín. Lineárna ekonomika zároveň vytvára mnoho negatívnych externalít, ako napríklad vysokú spotrebu vody, znečistenie životného prostredia toxickými látkami, tvorbu nadmerného odpadu a emisií skleníkových plynov. V systéme cirkulárnej ekonomiky sa očakáva eliminácia tvorby takýchto negatívnych externalít. Pri súčasnej volatilitě cien surovín, neefektívnosti lineárneho modelu a vznikajúcich negatívnych externalitách nám vzniká potenciálna arbitrážna príležitosť pre integráciu cirkulárnych obchodných modelov. Pokiaľ náklady na procesy v cirkulárnom modeli neprevýšia náklady vznikajúce v systéme lineárnej ekonomiky, sa cirkulárna ekonomika javí ako výhodnejšia možnosť. V prípade zníženia nákladov potrebných na výrobu tovarov a zvýšenia produktivity môžeme v cirkulárnom cykle tiež dosahovať úspory z rozsahu (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

1.3 Cirkulárne obchodné modely

Obchodné modely predstavujú rámec, podľa ktorého jednotlivé podniky produkujú, obchodujú, či inovujú. Predstavujú stratégiu fungovania na trhu a tvorby hodnoty. Obchodné modely je preto potrebné neustále vyvíjať a prispôbovať, aby nebránili vzniku nových možností v rámci vývoja nových produktov či zavádzania technologických inovácií (Bocken, N. et al., 2016).

Transformácia na cirkulárnu ekonomiku je spojená s potrebou zmeny obchodných modelov a dizajnu, na čo nadväzuje aj potreba systémového myslenia (Bocken, N. et al., 2016). Vznik cirkulárnych obchodných modelov prináša nové možnosti fungovania spoločností a predstavuje odklon od klasických lineárnych obchodných modelov, ktoré sú súčasťou väčšiny výrobných odvetví. Lineárne obchodné modely síce obsahujú aj cirkulárne prvky, ako je recyklácia či repasovanie, no iba v obmedzenom množstve. Pridaná hodnota

produktov sa v lineárnom modeli tvorí prostredníctvom výrobného procesu a spotrebiteľského správania. Pri cirkulárnych obchodných modeloch ide o využívanie zachovanej ekonomickej hodnoty produktov na tvorbu nových hodnôt (Linder, Williander, 2017). Zisky tvorené z produkcie, ktorej materiály a produkty majú obmedzenú životnosť sa menia na zisky tvorené z opakovaného toku materiálov a produktov v ich životnom cykle (Bocken, N. et al., 2016). Cirkulárne obchodné modely využívajú opätovné použitie, repasovanie či recykláciu a zhodujú sa aj so systémom uzatvorených dodávateľských reťazcov. Existujú však aj obchodné modely, ktoré sú založené na spomaľovaní materiálových cyklov, a tým predĺžení životnosti produktov. Výrobcovia prevažne preferujú repasovanie a opätovné použitie materiálov a produktov pred recykláciou, pretože pri prvých dvoch spomenutých metódach je hodnota naďalej uchovaná v produkte a súčiastkach (Linder, Williander, 2017).

Cirkulárne obchodné modely sú vytvárané na základe rozličných pilierov a štruktúr. Väčšina z existujúcich obchodných modelov sa zameriava na zdroje tvorby hodnoty. Niekoľko autorov sa snaží stavať obchodné modely aj na iných kritériách, ako napríklad zavádzanie systémov čistej produkcie, dizajn produktu zameraný na predĺženie životnosti, uzatvorené materiálové a produktové reťazce, alebo tvorba hodnoty v *product-service systems* (systémy produkt-služba) modeloch (Lewandowski, 2016). Rozdielnosť v rámci cirkulárnych obchodných modelov môže brániť vo vývoji a implementácii celého konceptu, alebo dokonca môže dôjsť ku jeho kolapsu (Kirchherr, Reike a Hekkert, 2017). Chýbajúci konsenzus v teórii cirkulárnych obchodných modelov bráni ďalšiemu budovaniu teórie a implementácii modelov do praxe. Navyše je v teoretickej sfére potrebné dostatočne začleniť koncept cirkulárnej ekonomiky do cirkulárnych obchodných modelov (De Angelis, 2022).

Tvorba cirkulárnych obchodných modelov môže byť postavená na už existujúcich obchodných modeloch spoločností, alebo je model vytváraný pre začínajúce podniky. Ako už bolo spomínané, pre úspešný vývoj nového produktu je potrebná existencia vhodného obchodného modelu. Cirkulárna inovácia obchodného modelu v sebe prevažne zahŕňa inováciu hodnotovej ponuky, tvorby a poskytovania hodnoty zákazníkom a zachytávania hodnoty. Vďaka zmenám v týchto oblastiach je možné dosiahnuť zachovanie hodnoty už použitého produktu pre vznik nových hodnôt. Ak je cirkulárny obchodný model vhodne zostavený, dokáže priniesť spoločnostiam vyššiu úroveň obehovosti. Zároveň zahrnutie sociálneho a environmentálneho aspektu, a ďalších záujmov zainteresovaných strán, do

tvorby cirkulárnych a udržateľných obchodných modelov môže priniesť spoločnosti viac možností vytvárania hodnoty (Bocken, 2021).

Cirkulárne obchodné modely sú tvorené z hlavných princípov cirkulárnej ekonomiky. Aj napriek tomu sa použité princípy u rôznych autorov líšia v ich chápaní a definovaní. V literatúre sa cirkulárne obchodné modely definujú napríklad na základe ReSOLVE rámca, ktorý je tvorený šiestimi hlavnými komponentami. Prvým komponentom je obnova v zmysle využívania obnoviteľnej energie a materiálov. Druhým komponentom je zdieľanie produktov a materiálov pokiaľ je to možné, s čím sa spája aj predlžovanie životnosti produktov. Optimalizácia je treťou zložkou rámca, ktorá má za cieľ zvýšiť výkonnosť a efektivitu produktu a zároveň optimalizovať výrobu a spotrebu na bezodpadovú. To sa dá dosiahnuť aj bez zmeny používanej technológie, či produktu. Ďalšími komponentmi sú uzatváranie cyklu materiálov a virtualizácia systémov. Poslednou zložkou rámca je výmena starých technológií za nové a celková modernizácia doterajších systémov a využívaných materiálov. Niektoré štúdie naopak charakterizujú štyri normatívne požiadavky pre fungovanie cirkulárnych obchodných modelov, a to hodnotová ponuka, zapájanie dodávateľských reťazcov do udržateľného fungovania, spotrebiteľská zodpovednosť a finančný model. Pri zavádzaní cirkulárnych obchodných modelov sú v rámci hodnotovej ponuky podstatné možnosti produktov byť plne recyklovateľné, či opätovne používané. Ďalším aspektom je to, ako je produkt vyrábaný a z akých materiálov, čo nadväzuje aj na potrebné vzťahy výrobcu s dodávateľmi a zákazníkmi, aby sa zabezpečilo uzatvorenie materiálových cyklov. Na dosiahnutie oboch aspektov je možné využívať spätnú logistiku, ktorá zabezpečí návrat produktu a jeho súčastí naspäť k výrobcovi a zákazníkovi namiesto vytvárania odpadu. Komponentom pri ktorom by malo dôjsť ku zmene je aj model výnosov. V cirkulárnom modeli by sa napríklad predávali služby v podobe produktov za cenu určenú podľa ich využiteľnosti. Posledným komponentom je potrebná zmena spotrebiteľského správania (Lewandowski, 2016). Laubscher a Marinelli (2014) vymedzili šesť kľúčových oblastí potrebných na transformáciu obchodného modelu na cirkulárny. Ide o zmenu súčasného modelu predaja produktov, zmenu dizajnu produktov, efektívne využívanie dát, zmeny vo využívaní materiálov a ich obnova, vytváranie dlhodobých vzťahov s dodávateľmi a zákazníkmi pre lepšie udržiavanie cirkularity a rozvoj znalostí v otázke udržateľnosti, napríklad prostredníctvom školení.

ReSOLVE rámec pre cirkulárne obchodné modely

ReSOLVE rámec je založený na šiestich kritériách na základe ktorých sú tvorené obchodné modely, ktoré spoločnostiam prinášajú určité konkurenčné výhody. Klasifikačnými kritériami sú obnova, zdieľanie, optimalizácia, uzavreté materiálové cykly, virtualizácia a výmena (Ellen MacArthur Foundation, 2014).

Podstatou obnovy je napríklad prechod na obnoviteľnú energiu a materiály, obnova ekosystému a energie, ale aj zníženie znečisťovania toxickými látkami. O obnovu energie sa snažila napríklad sieť supermarketov *Ralphs and Food 4 Less*, ktorá zaviedla systém anaeróbnej digescie vďaka ktorej dokážu premeniť nevyužiteľné zvyšky potravín na čistú energiu. Spoločnosť Safechem zasa ponúka svojim klientom netoxické chemikálie, ktoré sú bezpečné a udržateľné pre životné prostredie (Lewandowski, 2016).

Cieľom konceptu zdieľania je spomaľovať životný cyklus produktov a zvyšovať ich využívanie. V súčasnosti je to možné dosiahnuť zdieľaním produktov medzi užívateľmi, ale aj prostredníctvom verejne zdieľaných produktov. Ďalšími možnosťami sú opätovné využívanie produktov a materiálov, čoho príkladom je aj second-hand koncept, alebo predlžovanie životnosti produktov prostredníctvom dizajnu, opráv a údržby. Príkladom zdieľania produktov je online platforma BlaBlaCar v rámci ktorej je možné zdieľať cestu autom alebo autobusom s cudzími ľuďmi. BlaBlaCar v súčasnosti pôsobí v 22 krajinách, prevažne v Európe, ale aj v Brazílii, Mexiku, či Indii. Airbnb je ďalšou online platformou postavenou na princípe zdieľanej ekonomiky. Platforma Airbnb umožňuje ľuďom prenajímať svoje voľné ubytovanie a v súčasnosti ponúka ubytovanie vo viac ako 220 krajinách a regiónoch. Spoločnosť Patagonia, vyrábajúca odevy, využíva v rámci zdieľania model opravy a údržby, čím predlžujú využívanie ich odevov zákazníkmi. Do konceptu zdieľania patrí aj mnoho iných modelov, ako napríklad zdieľanie produktov a služieb na obmedzený čas, opätovný zber použitých produktov výrobcami a ich následné spracovanie, výmena súčiastok produktov za kvalitnejšie a iné (Lewandowski, 2016).

Zmeny v správe majetku, výroba založená na objednávke, outsourcing a znižovanie množstva tvoreného odpadu sú modely, ktoré spadajú do skupiny optimalizácie. Vo všeobecnosti ide o zefektívnenie fungovania spoločností, pričom nie je potrebná zmena produktu ani využívanej technológie. Spoločnosti, ktoré využívajú v rámci svojho obchodného modelu cirkulárnu správu majetku sa sústreďujú na renováciu, opätovné použitie, interný zber a opätovný predaj použitých produktov (Lewandowski, 2016). Počítačová spoločnosť Dell napríklad aplikuje obchodný model výroby produktov až po

prijatí objednávky od zákazníka. Výroba teda závisí od požadovaného dopytu. Dell sa tak snaží znížiť tvorbu odpadu a minimalizovať dopad na životné prostredie spojené s potrebným uskladnením a prepravou produktov. Zároveň to prináša zákazníkovi väčšiu flexibilitu pri tvorbe objednávky, vďaka čomu si môžu objednávku prispôbiť pre ich účely (Grocott, 2019).

Medzi obchodné modely založené na uzatváraní materiálových cyklov patrí napríklad renovácia, transformácia produktu, upcyklácia, recyklácia, obnova zdrojov. Holandská firma De Steigeraar využíva na výrobu nábytku odpadové materiály. Vďaka upcyklácii sa tak zvýši hodnota materiálov, ktoré by inak skončili na skládke odpadu (Lewandowski, 2016). Michelin, Rolls Royce, Renault a Caterpillar využívajú pri konečných materiáloch recykláciu. PET fľaše sú ďalším príkladom využitia aj niekoľkonásobnej recyklácie materiálov. Pri obnoviteľných materiáloch je možné extrahovať biochemikálie z organického odpadu, alebo využívať anaeróbnú digestiu (Ellen MacArthur Foundation, 2014).

Transformácia materiálnych produktov a služieb na virtuálne je ďalším obchodným modelom v rámci ReSOLVE rámca. Príkladmi dematerializácie sú napríklad knihy, online nakupovanie, hudba, alebo aj online pracovné prostredie. V súčasnosti je mnoho spoločností, ktoré využili tento obchodný model, ako napríklad Spotify, Netflix, Skype, Google, Zalando, či Amazon (Ellen MacArthur Foundation, 2014).

Poslednou časťou ReSOLVE rámca je výmena používania starých materiálov, produkt, služieb za nové. Ide aj o aplikovanie nových technológií do výroby. Príkladom je čínska spoločnosť WinSun, ktorá sa špecializuje na 3D tlač (Ellen MacArthur Foundation, 2014).

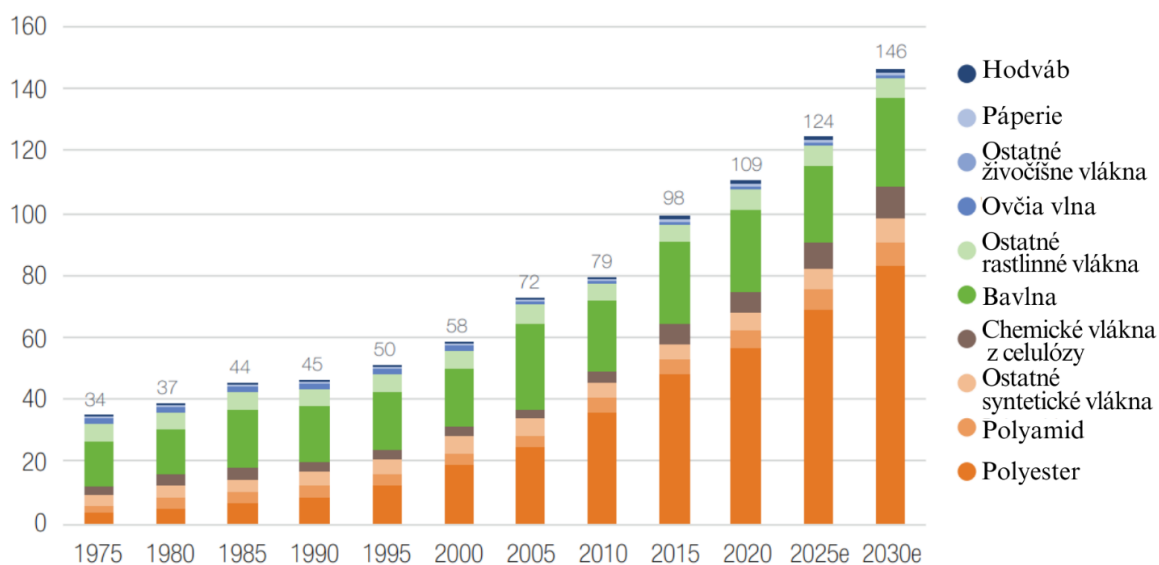
1.4 Textilný a odevný priemysel

Textilný a odevný priemysel sa za posledné desaťročia nesmierne rozrastá a z veľkej časti sa podieľa na znečisťovaní životného prostredia. S textilným a odevným priemyslom sa spája aj množstvo etických problémov. Celosvetový konzum v odevnom priemysle je štvornásobne vyšší, než pred dvadsiatimi rokmi. Textilný priemysel je zas druhým najväčším znečisťovateľom hneď po ropnom priemysle, čo predstavuje 1,2 miliardy ton

vyprodukovaných emisií skleníkových plynov. Zároveň sa očakáva, že do roku 2050 bude módnym priemysel zodpovedný za štvrtinu uhlíkového rozpočtu. Tak ako väčšina odvetví, aj textilný a odevný priemysel je postavený prevažne na lineárnom modeli. Vlády a medzinárodné organizácie apelujú na vytváranie udržateľných zmien. Avšak fungovanie *fast fashion* (rýchla móda) reťazcov, a po novom aj rýchlo sa rozrastajúcich *ultra fast fashion* (ultra rýchla móda) spoločností znemožňujú potrebnú transformáciu. *Fast fashion* sa vyznačuje výrobou nadmerného množstva odevov za krátky čas a nízkou predajnou sumou. Často je takéto oblečenie nosené iba niekoľkokrát a následne po krátkom čase končí na skládke ako odpad (Chen, X. et al., 2021).

Väčšina využívaných materiálov a produktov predstavuje pre životné prostredie riziko. Na výrobu syntetických polymérov sa spotrebuje každoročne približne 98 miliónov ton ropy. Nárast v ich výrobe predstavuje environmentálne obavy. Syntetické materiály navyše nie je možné biologicky rozložiť a často sú pri výrobe textíl miešané spolu s prírodnými vláknami (Chen, X. et al., 2021).

Graf 1: Globálna produkcia vlákien v období rokov 1975 – 2030e v mil. ton



Zdroj: Textile Exchange (2021).

Percentuálny nárast globálnej produkcie vlákien od roku 1975 do roku 2020 predstavuje 220,6%. V roku 2020 tak bolo vyrobených 109 miliónov ton vlákien, pričom sa predpokladá ďalší nárast na 146 miliónov ton do roku 2030. Podiel produkcie syntetického vlákna polyesteru a chemických vlákien z celulózy na celkovej výrobe vlákien sa v priebehu

rokov navyšuje (Textile Exchange, 2021). V súčasnosti je približne 69% vyrobených vlákien syntetických a predpokladá sa budúci nárast až na 98% (Chen, X. et al., 2021).

Na samotné spracovanie materiálov a výrobu odevov sa spotrebuje enormné množstvo vody. Odhaduje sa, že spotreba vody v textilnom priemysle predstavuje 93 miliárd metrov kubických ročne. Konkrétne na výrobu jedného trička je potrebných približne 2720 litrov vody. Problém spotreby vody sa väčšmi prehĺbuje narastajúcim vysychaním vodných tokov vo svete. Výrobné procesy, spotreba a likvidácia textílií je zároveň spojená s kontamináciou vodných tokov chemikáliami a mikročasticami vlákien. Farbenie textílií a dokončovacie výrobné procesy tvoria približne 20% svetového znečistenia vody. Do oceánov sa každý rok dostane pol milióna plastových mikrovláken, čo sa rovná 50 miliárdam plastových fliaš. Tieto mikrovlákná nie je možné spätne extrahovať z vody (Chen, X. et al., 2021).

Výroba textílií a odevov si vyžaduje aj veľkú spotrebu energie, a to najmä ak ide o spracovávanie syntetických vlákien. Napríklad na výrobu 1 kg bavlny je potrebných 55 MJ energie, pri 1 kg vlny je to 63 MJ. Pre porovnanie, na výrobu 1kg často používaného polyesteru je potrebných až 125 MJ energie (Chen, X. et al., 2021). Emisie CO₂ sú taktiež vyššie pri výrobe syntetických vlákien v porovnaní s prírodnými. Na výrobu tony polyesterových vlákien pripadá 9,52 kg emisií CO₂. Celkové emisie CO₂ vytvorené pri pestovaní a výrobe tony bavlnených vlákien predstavujú 5,9 kg. V prípade pestovania a spracovania organickej bavlny, napríklad v USA, predstavujú emisie CO₂ 2,35 kg na tonu spriadaných vlákien (OEKotextiles, 2011).

Tabuľka 1: Množstvo emisií CO₂ v kg pripadajúcich na vytvorenie tony spriadaného vlákna

	Pestovanie plodín	Produkcia vlákien	Spolu
Polyester, USA	0,00	9,52	9,52
Bavlna, konvenčná, USA	4,20	1,70	5,90
Bavlna, organická, USA	0,90	1,45	2,35

Zdroj: OEKotextiles (2011)

Okrem výrobných procesov je neudržateľný aj konzum spotrebiteľov. Podľa Ellen MacArthur Foundation (2017) nakupuje človek v priemere o 60% viac oblečenia v porovnaní s rokom 2000. S tým sa spája aj zvyšujúca sa tvorba odpadu. Každý rok vzniká

približne 92 miliónov ton textilného odpadu a predpokladá sa, že do roku 2030 táto hodnota narastie na 134 miliónov ton ročne. Lineárny životný cyklus textilov tak svojou výrobou začína v rozvojových krajinách a po pomerne krátkom čase opäť končí ako odpad v rozvojových krajinách (Chen, X. et al., 2021).

Súčasťou textilného a odevného priemyslu sú aj etické problémy. Odevy sú často vyrábané v zlých pracovných podmienkach v rozvojových krajinách. Najmä odevy od reťazcov rýchlej módy sú vyrábané v podmienkach, ktorých súčasťou je nútená práca, detská práca, sexuálne obťažovanie, násilie, extrémne nízke mzdy, či ohrozenie zdravia (Franco, 2017).

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom bakalárskej práce je charakterizovať cirkulárnu ekonomiku a zhodnotiť transformáciu obchodných modelov so špecifickým zameraním na textilný a odevný priemysel na príklade spoločnosti Patagonia.

Na dosiahnutie hlavného cieľa boli stanovené čiastkové ciele:

- teoreticky vymedziť lineárnu a cirkulárnu ekonomiku,
- identifikovať súčasné problémy spojené s lineárnou ekonomikou,
- definovať cirkulárne obchodné modely,
- opísať aktuálny stav textilného a odevného priemyslu,
- vymedziť cirkulárnu transformáciu textilného a odevného priemyslu,
- charakterizovať stav cirkulárnej transformácie spoločnosti Patagonia,
- identifikovať tvorbu hodnoty v spoločnosti Patagonia.

Následne bola stanovená nasledujúca výskumná otázka:

Q1: Akú pridanú hodnotu prinášajú aplikované cirkulárne obchodné modely spoločnosti Patagonia?

Metodika práce a metódy skúmania

Ciele bakalárskej práce boli skúmané prostredníctvom viacerých výskumných metód. V prvej kapitole sme využili teoretické východiská prevažne z primárnych zdrojov z odbornej literatúry a vedeckých štúdií na vymedzenie lineárnej a cirkulárnej ekonomiky. Išlo najmä o informácie zo zahraničných zdrojov. Významnými autormi, ktorých výsledky výskumov sme využili v tejto práci, sú McKinsey & Company a Ellen MacArthur Foundation, ktorí sa špecializujú na cirkulárnu ekonomiku. Na porovnanie lineárnej a cirkulárnej ekonomiky sme využili komparáciu. V rámci cirkulárnej ekonomiky bolo potrebné vysvetliť biologický a technický cyklus, z ktorých je zložená a poukázať na tvorbu hodnoty v rámci tohto systému. Následne sme vymedzili obchodné modely a odôvodnili potrebu ich cirkulárnej transformácie. Cirkulárne obchodné modely sme bližšie definovali na základe ReSOLVE rámca, ktorý je zložený zo šiestich hlavných komponentov. Pre

komplexnosť cirkulárnej ekonomiky sme sa bližšie zamerali na textilný a odevný priemysel. Poukázali sme pritom na negatívne dopady súčasného fungovania vybraného priemyslu.

Vo výsledkoch práce sme opísali textilný a odevný priemysel v rámci cirkulárnej transformácie a charakterizovali výhody, ktoré so sebou prináša. Pre dokazovanie aktuálneho stavu textilného a odevného priemyslu sme použili dostupné kvantitatívne dáta od medzinárodnej neziskovej organizácie Textile Exchange, ktoré sme doplnili ďalšími internetovými zdrojmi a odbornými štúdiami. Na podrobnejšiu analýzu skúmanej problematiky sme si zvolili prípadovú štúdiu spoločnosti Patagonia, ktorá sa špecializuje na predaj outdoorového oblečenia. Spoločnosť prezentuje ochranu životného prostredia ako svoju prioritu a v súčasnosti je certifikovaná *B Corporation* (certifikát zodpovedného podnikania). Na charakterizovanie spoločnosti sme čerpali údaje prevažne z internetových zdrojov Patagonie, z výročných správ spoločnosti a z odborného článku od autora Rattalino (2017). Cirkulárne zamerané iniciatívy spoločnosti sme časovo zoradili a bližšie opísali. Následne sme identifikovali medzinárodné cirkulárne obchodné modely aplikované spoločnosťou Patagonia a rozdelili sme ich podľa klasifikačných kritérií ReSOLVE rámca. Zo získaných informácií sme vymedzili zdroje tvorby hodnoty spoločnosti. Na záver sme prostredníctvom SWOT analýzy identifikovali silné a slabé stránky spoločnosti Patagonia a jej potenciálne príležitosti a hrozby. Konkurenčné hrozby sme analyzovali komparáciou vybranej spoločnosti s jej významnými konkurentmi na trhu. V práci sme taktiež porovnávali jednotlivé ukazovatele prostredníctvom časových radov, konkrétne išlo o podiel recyklovaných vlákien na celkovej výrobe, emisie CO₂ spoločnosti Patagonia a podiel materiálových zdrojov spoločnosti. Odpovede na výskumné otázky sme získali dedukciou z analyzovaných dát spoločnosti Patagonia.

3 Výsledky práce

3.1 Cirkulárne obchodné modely v textilnom a odevnom priemysle

Hlavným cieľom podnikania v lineárnom modeli je dosahovanie zisku. S textilným a odevným priemyslom sa ale v súčasnosti spája množstvo negatívnych externalít, pretože vo fáze dizajnu a výroby produktu sa nehládí na to, čo sa stane po vynosení kúskov oblečenia. Aktuálny systém degraduje a znečisťuje ekosystémy, prináša negatívne sociálne následky, vytvára neustály tlak na ťažbu nových zdrojov a nevyužíva potenciálne ekonomické príležitosti. Predpokladá sa, že ak by textilný a odevný priemysel aktívne riešil environmentálne a sociálne problémy v odvetví, celosvetovo by to prinieslo približne 160 miliárd € do roku 2030. Každý rok skončí na skládke oblečenie v hodnote 183 miliónov USD (Ellen MacArthur Foundation, 2017). Takýto lineárny systém je nutné zmeniť na viac udržateľný, ktorý bude zaručovať bezpečnosť opätovného používania a minimalizáciu negatívnych následkov v každej fáze životného cyklu produktu. Podstatnými piliermi cirkulárnej ekonomiky sú recyklácia, opätovné použitie a minimalizácia používaného množstva, ktoré sú zároveň súčasťou riešenia odpadového hospodárstva. Efektívne využívanie týchto cirkulárnych pilierov by znížovalo tlak na produkciu a využívanie nových materiálov. Pre implementáciu cirkulárnej ekonomiky do textilného a odevného priemyslu je potrebné taktiež využívať obnoviteľné zdroje, zmeniť dizajn produktu, predĺžiť životnosť, alebo aj redistribuovať na iné trhy (Chen, X. et al., 2021).

V rámci výrobných procesov je pre dosiahnutie cirkulárnej transformácie potrebná zmena využívaných materiálov a látok. Ide najmä o vylúčenie škodlivých látok, ktoré tvoria riziko pre zdravie a životné prostredie. Nezávadné materiály by bolo následne aj jednoduchšie recyklovať a ďalej spracovávať. Zatiaľ čo niektoré nebezpečné látky je jednoduché vyradiť z používania, pri iných je potrebná komplexná zmena vo výrobných procesoch a vo výbere materiálov. Nové zavedené výrobné procesy a technológie by mali riešiť aj problém s plastovými mikrovláknami, ktoré sú uvoľňované z materiálov v priebehu životného cyklu produktu a vytvárajú zdravotné a environmentálne riziká. Zmenu v materiálových reťazcoch by podporila aj väčšia transparentnosť v evidencii dát v celom hodnotovom reťazci a implementácia štandardov. Vyššia transparentnosť a zmeny politík by dokázali tlačiť aj na zmeny v tvorbe dizajnu produktov, spôsobe predaja a spotrebiteľskom užívaní. Tvorba textílií a odevov s čo najdlhšou životnosťou dokáže zachytávať hodnotu

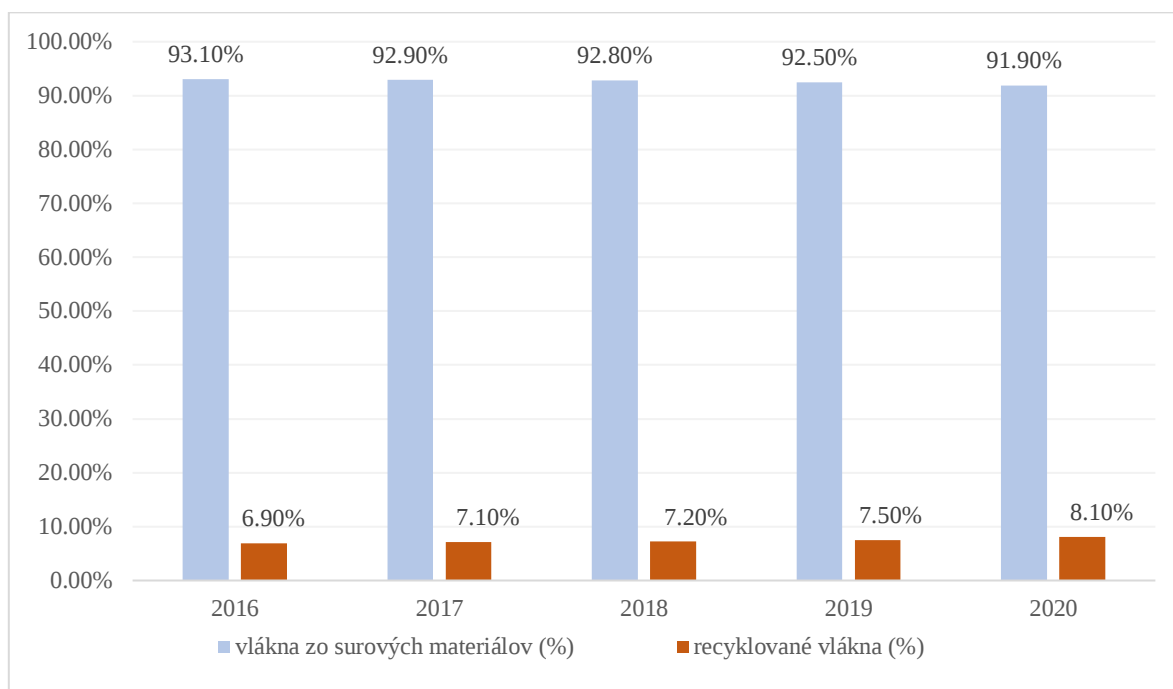
produktu a zároveň minimalizovať odpad a negatívne dopady na životné prostredie. Pre docieľenie čo najdlhšieho používania produktu môže podnik zaviesť službu krátkodobého prenájmu oblečenia. Táto možnosť spadá pod obchodný model založený na predplatnom a je vhodná pre zákazníkov, ktorí nosia kúsky oblečenia iba párkrát a nedokážu plne využiť ich hodnotu až do konečného vynosenia. Zákazníci by si tak mali možnosť prenajať vybraný kúsok oblečenia na určitý čas a následne ho vrátiť. Výhodné to je napríklad pre detské oblečenie, ktoré za krátke obdobie počas rastu dieťaťa nie je možné naplno vynosiť (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

V prípade kúskov oblečenia, ktoré už síce boli použité, ale je možné ich naďalej nosiť môže byť možnosťou využiť modely založené na ďalšom predaji. Kúsky tak nebudú zdieľané väčším počtom užívateľov, iba pár majiteľmi. Príkladom tohto modelu môže byť napríklad second-hand obchod, ktorý ponúka už použité kúsky oblečenia za výhodnejšie ceny. Problémom systému opätovného používania oblečenia je neefektívna distribúcia takýchto kúskov. Ak rozvinuté krajiny zbierajú použité textílie a odevy určené na opätovné použitie, no pošlú ich do rozvojových krajín, ktoré nemajú zavedené podobné zberné systémy, je veľká pravdepodobnosť, že skončia nakoniec nevyužité na skládkach. Riešením v tomto prípade môže byť určenie iného využitia pre tieto materiály, namiesto ich zberu na účely opätovného využitia (Chen, X. et al., 2021).

V súčasnosti sa do popredia dostávajú aj online platformy prostredníctvom ktorých si môžu jednotlivci medzi sebou predat' a kúpiť svoje oblečenie, ktoré už nechcú ďalej nosiť. Spoločnosť tak vystupuje iba ako sprostredkovateľ, za čo si od svojich užívateľov berie províziu. Pre užívateľov je tento spôsob zas atraktívny vďaka priamej možnosti zarobiť si peniaze z predaja. Jednou zo spoločností, ktorá je založená na takomto obchodnom modeli je litovská firma Vinted. Spoločnosť bola založená v roku 2008 a v súčasnosti je najväčšou európskou aplikáciou predávajúcou oblečenie a iné produkty z druhej ruky. Vinted pôsobí v 18 krajinách a počet registrovaných užívateľov presiahol 75 miliónov. V roku 2021 sa tržby spoločnosti Vinted navýšili o 65 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom na hodnotu 245 miliónov €. Výzvou pre takéto typy spoločností je ochrana užívateľov pred podvodnými účtami (Milne, 2022). Vinted doteraz zaznamenal takéto pokusy a aktívne informuje svojich užívateľov ako rozoznať podvodníkov na ich platforme (Vinted, 2023).

Oblečenie je pri aktuálnom spôsobe výroby príliš komplexné a zložité pre recykláciu. Recyklácia textílií však prináša odvetviu zachytenie hodnoty materiálov, ktoré by inak už neboli využité (Chen, X. et al., 2021).

Graf 2: Podiel globálnej produkcie vlákien v %.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Textile Exchange (2021).

Pre textilný a odevný priemysel predstavuje zvýšenie recyklácie príležitosť zachytiť hodnotu vyššiu ako 100 miliárd USD ročne, ktorá sa inak stráca. Podiel recyklovaného vlákna na celkovej produkcii vlákien tvoril v roku 2020 8,1%, pričom vlákna vyrobené zo surových materiálov tvorili 91,9%. Od roku 2016 podiel recyklovaných vlákien na celkovej produkcii vlákien stúpa. Najväčší podiel na recyklovaných materiáloch tvoril polyester, a to 15% v roku 2020, pričom približne 99% recyklovaného polyesteru pochádza z PET fliaš. Recyklovaná vlna tvorila v roku 2020 približne 6% recyklovaných vlákien (Textile Exchange, 2021).

Na dosahovanie čo najefektívnejšej recyklácie sú však potrebné technologické inovácie. Dôležitý je aj rozvoj nových typov materiálov, ktoré sú funkčnejšie a ľahšie recyklovateľné (Ellen MacArthur Foundation, 2017). V súčasnosti je iba 1% recyklovaných materiálov možné opäť použiť na výrobu oblečenia, pretože sa kvalita počas procesov recyklácie ničí. Následkom zlej kvality materiálov, ktoré si prešli recykláciou je následné spracovanie zložitejšie aj pri výrobe produktov nižšej kvality ako je oblečenie. Väčšina recyklovaných vlákien je použitá pri výrobe iných druhov produktov, napríklad ako výplň matracov, či ako súčasť kobercov. Jedným z riešení zvýšenia hodnoty a využiteľnosti recyklovaných vlákien je napríklad miešanie nových vlákien s recyklovanými, čím sa docieli aj vyššia udržateľnosť produktu. Pri syntetických materiáloch môže byť tento proces

realizovateľnejší, keďže syntetické vlákna je možné rozložiť na menšie častice a taviť ich naspäť dokopy, pričom sa výrazne nelíšia od úplne nových vlákien. Tento proces by bolo možné opakovať, takže by sa zaistila cirkularita materiálov. Výzvami s tým spojenými sú ekonomická a triediaca náročnosť. Proces je omnoho finančne náročnejší, než zvolenie si nových materiálov. Problémom pri triedení vlákien je skutočnosť, že väčšina oblečenia je vyrobená zo zmesí materiálov, napríklad zmes syntetických a prírodných, alebo zmes oboch syntetických, no s inými vlastnosťami. Rozdielnosť jednotlivých typov vlákien sťažuje triedenie a rozklad materiálov na menšie častice. Riešením problému triedenia vlákien je napríklad vysokofrekvenčný identifikačný štítok RFID. RFID sa pridáva do lemov na látkach počas produkcie a slúži na monitorovanie počas celého cyklu produktu. Ide o rovnaký princíp, aký využívajú infračervené senzory pre automatizované systémy pri triedení plastov. RFID systém je schopný byť zdrojom užitočných dát pre výrobcu, no pre spotrebiteľov predstavuje bezpečnostné riziko. RFID je aplikovateľný na triedenie na úrovni tkanín, ale na úrovni vlákna a priadze to nie je možné. Technológie založené na rozpúšťadlách naopak môžu byť využité pri priadzi a vláknach. Zvlákňovanie v rozpúšťadle je založené na dvoch princípoch, pričom sa ráta s prítomnosťou jednej rozpustnej a druhej nerozpustnej látky. V prvom princípe ide o rozpúšťanie rozpustných látok a ponechanie nerozpustnej časti. Druhý princíp spočíva v ohreve na vysokej teplote, ktorý rozpustí jedno vlákno a druhé ostane ako pevná látka. Pri takomto procese musia byť zachované rozdielne teploty topenia triedených materiálov. V prípade zmesi polyesteru a bavlny v textílii je možné rozpustiť bavlnenú celulózu v rozpúšťadle, pričom sa zanechá polyester. Nové syntetické vlákna tak môžu byť vyrobené z recyklovanej rozpustenej celulózy. Príkladom takéhoto typu triedenia vlákien prostredníctvom regenerácie celulózy sú Rayon, Lyocell, acetátové vlákno, alebo Cupro. Spomenuté metódy založené na rozpúšťaní jedného z materiálov sú cirkulárnym riešením opätovného použitia materiálov, avšak stále predstavujú do istej miery technologickú výzvu. Alternatívou k deleniu materiálov je triedenie zabezpečené živými organizmami, alebo enzýmami, ktoré spotrebujú jednu časť vlákien a zvyšné ponechajú. Menej nákladnou možnosťou je biorecyklácia, pri ktorej triedenie nie je nutné. Biorecyklácia je založená na tom, že enzýmy depolymerizujú odpadové textilné vlákna na ich pôvodné monoméry (Chen, X. et al., 2021).

3.2 Prípadová štúdia – spoločnosť Patagonia

Spoločnosť Patagonia, založená v roku 1973, sa špecializuje na návrh a predaj outdoorového oblečenia a výbavy pre športy ako lyžovanie, surfovanie, rybolov, turistika, lezenie, trail a iné individuálne športy v prírode. Okrem online predaja, Patagonia momentálne prevádzkuje kamenné obchody v 15 krajinách a predáva svoje produkty aj prostredníctvom autorizovaných predajcov po celom svete. V roku 2012 vlastnila približne 23 podnikov v Spojených štátoch amerických a 15 podnikov v Európe a Japonsku (Patagonia, 2023f).

Patagonia je považovaná za jednu z najviac spoločensky zodpovedných spoločností na svete (Rattalino, 2017). Od svojho vzniku sa snaží byť udržateľnou spoločnosťou s čo najmenším dopadom svojej výroby na životné prostredie. Patagonia sa v roku 2012 stala prvou certifikovanou *B Corporation* vďaka svojmu environmentálnemu a sociálnemu zameraniu a záväznej zodpovednosti voči zamestnancom, komunitám a životnému prostrediu (Patagonia, 2023b). V roku 2021 získala spoločnosť ocenenie od ministra zahraničných vecí Spojených štátov amerických za záväzky v oblasti ochrany životného prostredia a presadzovanie inovatívnych riešení v boji proti klimatickým zmenám (Patagonia, 2021).

Patagonia je postavená na piatich hlavných hodnotách, na ktorých zakladá svoje podnikanie. Prvou je kvalita, a to kvalita tvorby produktov a poskytovaných služieb. Najlepší produkt je podľa Patagonie taký, ktorý je dlhotrvácny, všestranne využiteľný, je ho možné opraviť a recyklovať. Patrí sem aj neustále vylepšovanie všetkých činností spoločnosti. Druhou hodnotou spoločnosti je bezúhonnosť v úprimnosti a poučení sa zo svojich chýb pri snahách o dodržiavanie záväzkov. Ďalšou dôležitou časťou je environmentálny pilier. Pri tvorbe rozhodnutí spoločnosť hľadá na súčasný kritický stav životného prostredia. Patagonia sa dlhodobo usiluje znížiť svoju environmentálnu stopu, šíriť možné riešenia a zavádzať regeneratívne postupy. Na základe toho spolupracuje s organizáciami a komunitami na regenerácii pôdy, vôd a ovzdušia. Taktiež pracuje na znížení závislosti od fosílnych palív. Spravodlivosť je tretou hlavnou hodnotou spoločnosti. Patagonia kladie rovnosť a celkovú spokojnosť komunit pred ekonomické expanzívne ciele. Má za cieľ byť miestom, na ktorom majú všetci ľudia bez rozdielu možnosť byť jej súčasťou. Posledným pilierom je nekonvenčnosť. Patagonia sa snaží objavovať nové a vlastné spôsoby

fungovania spoločnosti, čo je v konečnom dôsledku jej kľúčom k úspechu (Patagonia, 2022).

3.2.1 Udržateľné iniciatívy spoločnosti Patagonia

Patagonia v priebehu 50 rokov svojho fungovania spustila niekoľko iniciatív zameraných na zmiernenie sociálnych a environmentálnych dopadov. Spoločnosť nevlastní žiadnu výrobnú továreň, ale platí externým firmám v odvetví za produkciu. Prácou spoločnosti je dizajn, testovanie, uvádzanie na trh a predaj svojich produktov. Výroba oblečenia u externých dodávateľov predstavuje pre Patagoniu výzvu v rámci dodržiavania svojich záväzkov udržateľnosti (Patagonia, 2023b).

Synchilla flís

V 70. rokoch 20. storočia Patagonia používala na výrobu oblečenia syntetické materiály flís a polypropylén, ktoré majú malú hmotnosť, dobre izolujú a neabsorbujú vodu. Na tú dobu to bol netypický dizajn, keďže väčšina outdoorového oblečenia bola zložená z vrstiev vlny a bavlny. Následne sa spoločnosť v roku 1985 rozhodla inovovať a nahradiť doterajšie využívané materiály *Synchilla* flísom a *Capilene* polyesterom, čo sa podarilo realizovať až o pár rokov neskôr. Inakosť značky od konkurencie sa preukázala aj vo využívaných kontrastných farbách. V priebehu 80. rokov sa preukázalo, že spoločnosť robí správne inovatívne rozhodnutia, vďaka ktorým dosahovala 30 až 40 percentný ročný rast. Zlom nastal v 90. rokoch, kedy firma expandovala príliš rýchlym tempom a priblížila sa k potenciálnemu bankrotu. Zakladateľ spoločnosti Chouinard sa však rozhodol spoločnosť nepredať a viesť ju viac udržateľne. V roku 1993 spoločnosť predstavila *Synchilla* flís, ktorý bol vyrobený z recyklovaných plastových fliaš, čím sa nahradilo používanie syntetických materiálov, na ktorých výrobu sa spotrebovala ropa. *Synchilla* bola prvou firmou v radoch výroby outdoorového oblečenia, ktorá spracovala odpadový materiál na flís (Clark, 2023).

Organická bavlna

Krátko po otvorení kamennej predajne v Bostone v roku 1988 sa u zamestnancov prejavili častejšie bolesti hlavy. Príčinou toho boli nahromadené výpary formaldehydu. Neskôr Patagonia vykonala nezávislé preskúmanie materiálov používaných vo výrobe a ich dopad na životné prostredie. Vďaka tomu sa zistilo, že na výrobu materiálov používaných na výrobu oblečenia pre Patagoniu sa spotrebovalo veľké množstvo energií, vody

a chemikálií. Štúdia poukázala na dodávateľský reťazec materiálov ako na najväčšieho prispievateľa environmentálnej stopy v spoločnosti. Zistilo sa napríklad, že aj bavlna, ktorá bola považovaná za neškodný prírodný materiál v sebe obsahovala pesticídy, insekticídy a defolianty. V roku 1994 tak padlo rozhodnutie o nahradení bavlny 100% organickou bavlnou (Bianchi, 2023). Tento krok predstavoval pre spoločnosť risk, pretože predaj oblečenia vyrobeného z bavlny predstavoval 20% z celkového predaja. Navyše organická bavlna bola v tom čase minimálne o polovicu drahšia v porovnaní s tradičnou bavlnou a jej množstvo bolo obmedzené. Na zmiernenie nárastu cien prvotných surovín zaviedla Patagonia stratégie na racionalizáciu cien a produktov. Konečná predajná cena sa zvýšila o 8% a zisková marža bola znížená, čo v konečnom dôsledku nezmenilo zisky dodávateľov. Výsledkom prechodu na organickú bavlnu bolo navýšenie predaja Patagonie o 25%. Zmena mala pozitívny vplyv nielen na samotnú Patagoniu, ale aj na celé odvetvie, keďže značky ako H&M, Nike, či Amazon postupne začali prechádzať na organickú bavlnu. Vďaka zvýšeniu dopytu po organickej bavlně sa cena za ňu napokon znížila (Rattalino, 2017).

Obnoviteľné zdroje energie

Pri výstavbe kancelárií používala Patagonia recyklované materiály a nainštalovala svetelné senzory, ktoré síce zvýšili počiatočné náklady, no z dlhodobého hľadiska priniesli úspory energie. V roku 1998 sa tak Patagonia stala prvou firmou v Kalifornii, ktorá čerpala energiu čisto z obnoviteľných zdrojov (Rattalino, 2017).

1% for the Planet

Patagonia od roku 1985 pravidelne darovala 1% zo svojho celkového predaja, alebo 10% zo zisku environmentálnym organizáciám. V roku 2002 bola založená aliancia *1% for the Planet* Chouinardom a majiteľom Blue Ribbon Flies. Išlo o iniciatívu v rámci ktorej mohli členovia darovať aspoň 1% zo svojich ziskov konkrétnej environmentálnej organizácii podľa vlastného výberu. Chouinard tento dar vníma ako formu samostatne uloženej dane (Rattalino, 2017). Do roku 2016 sa tak podarilo darovať 150 miliónov USD a v súčasnosti v aliancii viac ako 5000 členov (1% For The Planet, 2023).

Recyklovaný polyester Capilene

V roku 2005 japonský obchodný partner Patagonie vyvinul proces recyklácie polyesteru, ktorý je možné opakovať donekonečna a prináša úsporu energie o približne 75%. Spoločnosť tak vyzvala svojich zákazníkov, aby jej vrátili svoje staré oblečenie rady

Capilene, ktoré už nenosia. Tento projekt tak bol ďalším významným krokom k väčšej cirkularite a prebratiu zodpovednosti (Rattalino, 2017).

The Footprint Chronicles

Úprimnosť k zákazníkovi preukázala Patagonia v roku 2007 zavedením online nástroja zvaného *The Footprint Chronicles*. Zákazník tak získal možnosť vedieť aký environmentálny a sociálny dopad má konkrétny produkt od fázy výroby až po distribúciu do predajne. Aj napriek tomu, že niektoré produkty mali negatívne dopady na životné prostredie, dôveryhodnosť značky sa v očiach verejnosti zvýšila (Polley, 2023).

Common Threads Initiative

Silnejší tlak na životné prostredie dôsledkom zvyšujúceho sa konzumu sa Patagonia rozhodla zmierniť vzájomnou dohodou medzi spoločnosťou a zákazníkmi zvanou *Common Threads Initiative*, ktorá vznikla v roku 2011. Išlo o iniciatívu, ktorú bolo možné podpísať online a motivovala obe strany k dodržiavaniu cirkulárnych princípov: zníženie spotreby, opätovné použitie, oprava a recyklácia. Na rozdiel od *fast fashion* sa dizajn a vybrané materiály Patagonia produktov odvíjali od ich potrebnej funkcie. Produkty sú navrhované na čo najdlhšiu dobu životnosti a čo najvšestrannejšie použitie. Jednoduchosť dizajnu a dlhá životnosť tak znižujú potrebu kúpy nových produktov, čo redukuje aj vznik ďalšieho odpadu. Pre spoločnosť zároveň prináša jednoduchosť dizajnov a menej produktových radov nižšie náklady potrebné na výrobu a predaj. Patagonia zároveň garantuje, že zákazníkom opraví všetky svoje produkty za nízku sumu (Rattalino, 2017).

Worn Wear

Okrem toho v roku 2013 predstavila iniciatívu *Worn Wear* obsahujúcu inštrukcie potrebné na opravu Patagonia produktov. Niektoré návody sú navrhnuté tak, aby na opravu nebol potrebný žiadny náklad. Pre zákazníkov boli vytvorené aj možnosti ako predať svoje použité Patagonia produkty iným ľuďom. Na webovej stránke Patagonie bola vytvorená sekcia *Used Clothing & Gear* v rámci projektu *Worn Wear* a možnosť predaja produktov vznikla aj vďaka novej spolupráci so spoločnosťou eBay. Vďaka týmto nástrojom tak mohli byť kusy značky Patagonia opätovne využité, čím sa predĺžila ich životnosť. O marketingovú propagáciu opätovného použitia produktov sa spoločnosť postarala zdieľaním fotografií a videí zákazníkov nosiacich jej produkty v rámci projektu *Better than New*, ktorý spadal pod projekt *Worn Wear*. V prípade, že sa zákazníkom nepodarilo svoje

produkty predat' či opraviť, majú možnosť zdieľať ich na portáli *Yerdle* a následne získať *Yerdle* doláre, ktoré môžu využiť pri ďalšej kúpe produktov Patagonia. Zákazníci taktiež majú možnosť odoslať spoločnosti kúsky, ktoré už nebolo možné opraviť, za náklady Patagonie. Vrátené produkty sú tak opätovne spracované na iné účely (Rattalino, 2017).

Don't Buy This Jacket

Kampaň *Don't Buy This Jacket* bola verejnosti predstavená krátko po spustení iniciatívy *Common Threads Initiative* v roku 2011. Kampaň bola súčasťou Black Friday edície denníka The New York Times. V rámci nej Patagonia pridala k základným štyrom princípom cirkulárnej ekonomiky, ktoré sú súčasťou aj *Common Threads Initiative*, piaty princíp *reimagine*. Reklama poukázala na predstavu takého sveta, v ktorom ľudstvo berie prírode len to, čo jej dokáže naspäť vrátiť. Išlo o kampaň s cieľom zmeny spotrebiteľského správania, aby si spotrebitelia kupovali kvalitné produkty, ktoré majú dlhú životnosť. Aj napriek celej myšlienke kampane sa predaje a obľúbenosť Patagonie zvýšili (Rattalino, 2017).

Responsible Economy Campaign

V roku 2013 Patagonia predstavila kampaň *Responsible Economy Campaign*, v ktorej Chouinard kladie otázku, či si dokážeme predstaviť žiť v ekonomickom systéme, ktorý neničí životné prostredie a prospieva komunitám. Ide tak o zodpovednú ekonomiku a o opak kapitalizmu, ktorého hlavným cieľom je najmä neustály ekonomický rast (Fetcher, 2013).

Patagonia Works a Tin Shed Ventures

V roku 2013 prebehla v Patagonii reštrukturalizácia riadenia s cieľom ešte viac sa zamerať na tvorbu iniciatív zameraných na environmentálne a sociálne otázky. Výsledkom bolo založenie holdingovej spoločnosti Patagonia Works a fond rizikového kapitálu s hodnotou 20 miliónov USD zvaný Tin Shed Ventures. Patagonia Works je zameraná na pomoc pri riešení environmentálnej krízy. Investičný fond Tin Shed Ventures podporuje startupy s rovnakými udržateľnými hodnotami z odevného, potravinového a energetického priemyslu, ale aj z oblasti vodného a odpadového hospodárstva (Rattalino, 2017).

Traceable Down

Spoločnosť Patagonia sa v roku 2014 podarilo po 7 rokoch práce spustiť projekt *Traceable Down*. Projekt prináša verejnosti záruku, že s vtákmi, ktorých perie je použité na výrobu produktov, nebolo zaobchádzané nehumánne. Príkladom certifikovaného produktu sú všetky ponúkané spacie vaky, ktoré prešli auditom dodávateľských fariem a následne získali certifikát NSF International (Patagonia, 2023e).

Certifikácia Fair Trade

V tom istom roku začala Patagonia vyrábať oblečenie certifikované organizáciou Fair Trade, vďaka čomu za každý certifikovaný kúsok oblečenia platí spoločnosť prémii, ktorá putuje priamo pracovníkom do tovární. Patagonia tak zatiaľ prostredníctvom Fair Trade programu podporila vyše 75 000 pracovníkov (Patagonia, 2023a). V roku 2021 tvorilo certifikované Fair Trade oblečenie približne 83%, čo predstavuje 10% nárast oproti predchádzajúcemu fiškálnemu roku (Patagonia Works, 2022).

Prírodná guma Yulex

Spoločnosť Patagonia v roku 2015 čelila problému s používanými trvácnymi vode odpudivými látkami na športových bundách a iných kúskoch oblečenia. Greenpeace objavil stopy toxických perfluorovaných látok vo viacerých vysokohorských jazerách. Dočasným riešením bolo použitie podobnej látky, no so schopnosťou rýchlejšieho odbúravania v prírode, a teda nižšou toxicitou pre zdravie ľudí a prírody. Pre trvalé vyriešenie problému investoval investičný fond Tin Shed Ventures 1,5 milióna USD do švajčiarskej firmy zaoberajúcej sa znižovaním negatívneho dopadu chemických látok v textile na životné prostredie prostredníctvom využívania prírodných surovín. Ku koncu roka 2016 sa tak Patagonii podarilo ponúkať všetky neoprény vyrobené z prírodnej gumy Yulex, ktorej zdroje sú certifikované medzinárodnou mimovládou organizáciou Rainforest Alliance (Rattalino, 2017).

Vzťah k zamestnancom

Patagonia dbá nielen na projekty zamerané na ochranu životného prostredia, ale aj na sociálny aspekt. V roku 2016 bola spoločnosť ocenená svetovým magazínom Forbes ako najlepší zamestnávateľ. Štruktúra zamestnancov je v spoločnosti horizontálna. Taktiež je zavedený systém zvaný *Let my people go surfing*, ktorý dovoľuje zamestnancom venovať sa svojim obľúbeným športom a následne sa vrátiť naspäť do práce. Okrem flexibilného

pracovného času, zdravotného poistenia a iných benefitov, ponúka spoločnosť aj predĺženú materskú dovolenku, či škôlky pre deti svojich zamestnancov. Zamestnanci Patagonie majú možnosť na pár mesiacov nepracovať na svojej pozícii, ale namiesto toho pracovať pre ľubovoľnú environmentálnu organizáciu zadarmo. Avšak celú túto dobrovoľnícku stáž platí svojim zamestnancom samotná Patagonia. Zamestnanci tak firme prinesú nové nápady a takáto skúsenosť interne posilní hodnoty, ktoré vyznáva samotná spoločnosť (Rattalino, 2017).

Patagonia Action Works

Patagonia Action Works je digitálnou platformou spustenou v roku 2018. Platforma má za cieľ spojiť lokálne environmentálne neziskové organizácie a ľudí, ktorí majú záujem byť nejakou formou aktívni. Jednotlivci si tak na portáli vedia nájsť organizácie v ich blízkom okolí a pomôcť im príspevkom, podpísaním petície, či dobrovoľníctvom. Samotná Patagonia zároveň udeľuje granty takýmto lokálnym organizáciám (Patagonia, 2023d).

Regenerative Organic Certified™ program

Patagonia v roku 2017 pomohla založiť Regenerative Organic Certified™ program a v rámci neho neziskovú organizáciu Regenerative Organic Alliance. Súčasťou programu je pestovanie potravín a vlákien na farmách spĺňajúcich organické štandardy rešpektujúce pôdu, zvieratá a farmárov, čo zároveň prispieva k zníženiu tvorby skleníkových plynov. V roku 2020 spoločnosť predstavila prvú kolekciu mangových tyčiniek a bavlneného oblečenie, ktorých suroviny vyrástli práve na farmách, ktoré sú súčasťou certifikácie. V súčasnosti je súčasťou Regenerative Organic Certified™ programov vyše 2700 farmárov v odvetviach pestovania bavlny a potravín (Patagonia, 2023g).

Infinna™ Fiber

Rok 2021 priniesol zákazníkom Patagonie program *Take-Back*, ktorý prináša možnosť vrátiť do obchodu už nenosené tričká vyrobené z bavlny, ľanu a konope. Spoločnosť následne takéto tričká pošle dodávateľskému partnerovi Infinited Fiber, ktorý recykluje použité vynosené tričká na materiál zvaný *Infinna™ Fiber*, z čoho sa vyrába kolekcia tričiek *Tee-Cycle*. Materiál *Infinna™ Fiber* je vyvinutý tak, aby ho bolo možné recyklovať donekonečna (Patagonia, 2023h).

Holdfast Collective a Patagonia Purpose Trust fond

Od roku 2022 patrí Patagonia neziskovej organizácii Holdfast Collective a Patagonia Purpose Trust fondu. Nezisková organizácia v súčasnosti vlastní 98% spoločnosť a všetky akcie bez hlasovacieho práva a fondu patria zvyšné 2% a všetky akcie s hlasovacím právom. Zakladateľ Patagonie sa týmto prevodom vlastníctva ubezpečil, že zisky spoločnosti po reinvestovaní budú distribuované vo forme dividend na boj proti klimatickej kríze, čím sa zachová hlavná hodnota spoločnosti (Chouinard, 2022).

3.2.2 Cirkulárne obchodné modely spoločnosti Patagonia

Patagonia od svojho vzniku implementovala viacero vyššie spomenutých udržateľných iniciatív, ktoré prispievajú k cirkulárnej transformácii spoločnosti. V rámci uskutočnených udržateľných iniciatív je možné identifikovať konkrétne obchodné modely, ktoré Patagonia využíva, podľa šiestich klasifikačných kritérií ReSOLVE rámca.

Jedným z cirkulárnych obchodných modelov, ktoré spoločnosť implementovala je cirkulárne čerpanie energie z obnoviteľných zdrojov v budovách, ktoré vlastní a prevádzkuje. V roku 2021 spoločnosť využívala čisto obnoviteľnú energiu vo všetkých svojich budovách v USA a vo zvyšku sveta tvorila využívaná obnoviteľná energia vo vlastných a prevádzkovaných budovách Patagonie 82% (Patagonia Works, 2022). Eliminácia používania škodlivých látok vo výrobe a ich náhrada netoxickými materiálmi, napríklad organickou bavlnou, taktiež spadá do kritéria obnovy v rámci ReSOLVE rámca. Patagonia tak nahradila bavlnu, ktorá obsahovala zdraviu škodlivé pesticídy, insekticídy a defolianty, organickou bavlnou. Rovnako tak boli nahradené problematické vode odpudivé perfluorované látky prírodnou gumou Yulex pri výrobe neoprénov. Iniciatíva *Worn Wear* poskytuje svojim zákazníkom návody na opravu produktov, a zároveň garantuje opravu za výhodnejšiu cenu, čo predstavuje cirkulárny obchodný model opravy a údržby. Formou udržiavania životnosti produktu je aj samotný jednoduchý dizajn produktu určený na všestranné použitie. Sekcia určená na predaj použitých produktov iným zákazníkom funguje v rámci iniciatívy *Worn Wear* a predstavuje ďalší obchodný model v rámci zdieľania produktov. Zdieľanie produktov značky Patagonia je možná aj prostredníctvom platformy eBay a Yerdle, ktorý spolupracuje s Patagoniou. Spoločnosť využíva aj obchodný model v rámci oblasti zdieľania, konkrétne možnosť vrátiť vynosené produkty výrobcovi, ktorý materiály následne opäť spracuje na iné účely. Opätovné využitie je v rámci ReSOLVE rámca tiež súčasťou skupiny modelov optimalizácie, keďže upravuje interné procesy

fungovania podniku. Patagonia prostredníctvom osvetových kampaní zvyšuje svoju obľúbenosť a vernosť u svojich zákazníkov, čím napomáha zmene spotrebiteľského správania. Zároveň transparentnosť a úprimnosť značky dokáže zvýšiť ochotu zákazníka priplatiť si za udržateľný tovar. Udržateľné produkty sú garantované certifikáciami Fair Trade, alebo Regenerative Organic Certified™. Optimalizácia prostredníctvom opätovného zberu produktov, recyklácie a čerpania obnoviteľnej energie pomáha zefektívňovať interné procesy Patagonie a znižovať svoju uhlíkovú stopu (Rattalino, 2017).

Tabuľka 2: Emisie skleníkových plynov spoločnosti Patagonia vyjadrené v metrických tonách oxidu uhličitého.

	2018	2019	2020	2021
Rozsah 1	1 082	1 041	1 442	1 085
Rozsah 2	3 027	4 114	3 744	2 607
Rozsah 3	162 948	223 285	219 379	98 966
Spolu	167 057	228 440	224 565	102 658

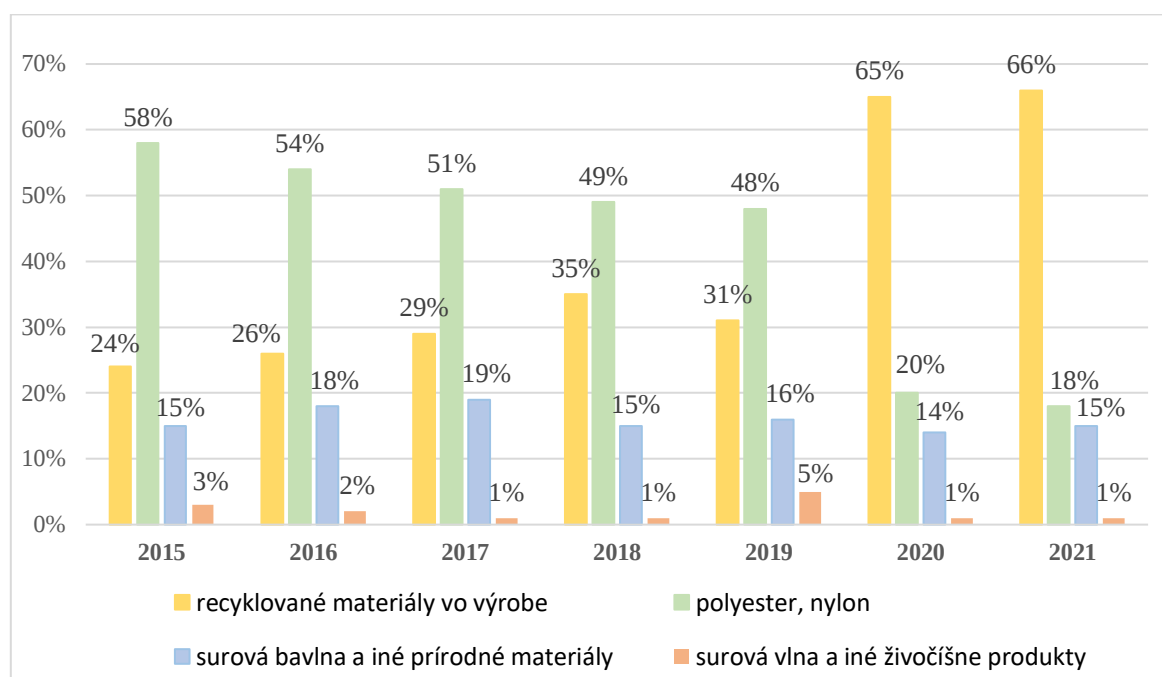
Zdroj: Patagonia Works (2022)

Emisie skleníkových plynov produkované podnikmi sú rozdelené do troch rozsahov. Rozsah číslo 1 zahŕňajú priame emisie vytvárané zo zdrojov, ktoré podnik vlastní alebo spravuje. Do Rozsahu 1 sa nezahŕňajú emisie CO₂ zo spaľovania biomasy, ale sú evidované samostatne. Súčasťou Rozsahu 2 sú nepriame emisie CO₂ tvorené z odoberanej energie z cudzích zdrojov, ale využívané v priestoroch, ktoré podnik vlastní alebo spravuje. V prípade Patagonie ide o energie pre sídlo podniku, predajne a iné budovy. Rozsah 3 tvoria ostatné nepriame emisie, ktoré sú síce výsledkom činnosti podniku, ale vznikajú zo zdrojov, ktoré podnik nevlastní alebo nespravuje (WBCSD a WRI, 2004). V rámci spoločnosti Patagonia tvorí Rozsah 3 emisie z výroby a prepravy materiálov a finálnych produktov. Spoločnosť Patagonia v roku 2021 vyprodukovala 102 658 metrických ton oxidu uhličitého. V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi sa emisie skleníkových plynov Patagonie výrazne znížili najmä z dôvodu znížených produktových zásob a prevádzkových odstávok počas pandémie COVID-19. V rokoch od 2018 do 2020 tvorili emisie skleníkových plynov Rozsahu 3 vyše 97% z celkových emisií spoločnosti, a v roku 2021 to bolo 96,4%. Drvivá väčšina emisií skleníkových plynov teda pochádza z externých výrobných a dodávateľských procesov. V rámci znižovania emisií CO₂ si Patagonia stanovila viacero cieľov. Do roku 2025 chce spoločnosť prestať používať vo svojej výrobe surové materiály vyrábané na báze ropy a nahradiť ich recyklovaným polyesterom. Patagonia uvádza, že od jesene roku 2019

sa jej podarilo zabrániť vzniku približne 6,62 miliónov kg CO₂ vďaka použitiu recyklovaného polyesteru. Ďalším cieľom Patagonie je do roku 2025 predávať svoje produkty v baleniach, ktoré sú 100% opakovane použiteľné, obnoviteľné, kompostovateľné, alebo ľahko recyklovateľné. Uhlíkovú neutralitu si Patagonia určila za cieľ splniť do roku 2040, a to vo všetkých troch rozsahoch emisií. Medzi činnosti znižujúce uhlíkovú stopu patrí financovanie energetických auditov, sledovanie emisií v dodávateľskom reťazci a výroba produktov s menším dopadom na životné prostredie (Patagonia, 2023c).

V rámci udržateľného správania sa Patagonia od svojich začiatkov snažila recyklovať a opätovne využívať takýto materiál na výrobu nových produktov, príkladom čoho je Synchron flís z recyklovaných plastových fliaš, recyklovaný polyester *Capilene* a trička *Tee Cycle* z recyklovaného materiálu *Infinna™ Fiber*. Vo výročnej správe za fiškálny rok 2021 spoločnosť uvádza, že sa jej podarilo recyklovať 77,09 ton odevov, ktoré už nebolo možné opraviť alebo opätovne použiť (Patagonia Works, 2022).

Graf 3: Podiel materiálových zdrojov vo výrobe spoločnosti Patagonia v %.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Patagonia Works (2018, 2022)

V roku 2021 tvorili recyklované materiály 66% z celkových využívaných materiálov na výrobu odevov. Syntetické materiály vyrábané na báze ropy, ako je polyester a nylon, tvorili v roku 2021 už iba 18% z celkových použitých materiálov. 15% tvorila surová bavlna a iné prírodné materiály. Najmenší podiel využitých materiálov patrí vlně a iným

živočíšnym produktom, tvoriacim 1% vo vyrobených odevoch. Postupom rokov tak Patagonia navyšuje podiel recyklovaných materiálov v odevoch. Najvýraznejší nárast bol zaznamenaný v roku 2020, kedy sa podiel recyklovaných materiálov vo výrobe navýšil o 34% oproti predchádzajúcemu fiškálnemu roku. Podľa informácií zverejnených spoločnosťou Patagonia je v súčasnosti 94% celého sezónneho sortimentu vyrobeného z recyklovaných materiálov (Patagonia, 2023i).

Uzatvorené materiálové cykly, ako ďalší z obchodných modelov patriacich do ReSOLVE rámca, integrovala Patagonia aj prostredníctvom spomínaných vrátených a recyklovaných materiálov. Tričká *Tee-Cycle*TM vyrobené z materiálu *Infinna*TM *Fiber* spadajú aj pod obchodný model upcyklácie, nakoľko ide o spracovanie vyradených tričiek, ktoré by inak končili na skládke odpadu. V rámci virtualizácie Patagonia zaviedla možnosť online predaja popri svojich otvorených kamenných predajniach, čím sa spotrebiteľský trh značne rozšíril. V priebehu rokov Patagonia zaviedla niekoľko nových technológií zameraných na väčšiu udržateľnosť, ktoré posilňujú jej postavenie na trhu a skvalitňujú finálne produkty. Do kategórie výmeny starých technológií za nové je možné zahrnúť prechod na organickú bavlnu, vyvinuté recyklované materiály a materiál Yulex, ale aj certifikácie Fair Trade a Regenerative Organic CertifiedTM (Rattalino, 2017).

Tabuľka 3: Cirkulárne obchodné modely spoločnosti Patagonia v ReSOLVE rámci

Klasifikačné kritérium	Obchodný model	Aplikácia spoločnosti Patagonia
Obnova	Obnoviteľná energia	Energia z obnoviteľných zdrojov vo vlastnených a prevádzkovaných budovách – 100% v USA, vo zvyšku sveta 82% obnoviteľnej energie
	Eliminácia toxických látok	Prechod z využívania klasickej bavlny na organickú – eliminácia pesticídov, insekticídov, defoliantov a toxických perfluorovaných látok
Zdieľanie	Údržba a oprava	Návody na opravu produktov, garancia opravy produktu za nižšiu cenu, jednoduchý dizajn

	Platformy	Iniciatíva Worn Wear, platforma eBay, Yerdle
	Opätovné použitie	Možnosť vrátiť vynosené produkty – výrobca následne určí nový účel vráteným materiálom
	Dôvera a vzťah zákazníka k produktu	Zákazníci vďaka iniciatívam a transparentnosti Patagonie viac veria značke a sú ochotní si priplatiť, Certifikácia Fair Trade a Regenerative Organic Certified™
Optimalizácia	Správa majetku	Produkty z opätovného zberu od zákazníkov sú využívané na výrobu nových produktov,
Uzavreté materiálové cykly	Recyklácia	Synchilla flís z recyklovaných plastových fliaš, recyklovaný polyester Capilene, Take-Back program – vlákna Infinna™
	Upcyklácia	Upcyklované trička Tee-Cycle™
Virtualizácia	E-commerce	Spustenie online predaja
Výmena	Nová technológia	Organická bavlna, Synchilla, Capilene, Infinna™, Tee-Cycle™, Regenerative Organic Certified™, Yulex, Fair Trade

Zdroj: Vlastné spracovanie

4 Diskusia

Transformácia medzinárodných obchodných modelov z lineárnych na cirkulárne môže byť súčasťou tvorby hodnoty spoločností, a zároveň prinášať environmentálne a sociálne pozitíva. Integráciou cirkulárnych obchodných modelov v textilnom a odevnom priemysle je možné znižovať tvorbu odpadu a množstvo znečistenia, eliminovať používanie toxických látok, či znížiť uhlíkovú stopu. Príkladom cirkulárnej transformácie je spoločnosť Patagonia, predávajúca outdoorové oblečenie, ktorá vo svojom podnikaní zohľadňuje okrem ekonomického aj sociálny a environmentálny aspekt. Získané poznatky o tvorbe hodnoty spoločnosti Patagonia prostredníctvom aplikovaných cirkulárnych obchodných modelov sú rozdelené na základe našej SWOT analýzy nasledovne:

Silné stránky

Udržateľné a cirkulárne iniciatívy a kampane – Patagonia predstavila v priebehu rokov niekoľko iniciatív a kampaní, zameraných na zvýšenie cirkularity a zníženie spotreby jej zákazníkov. Spoločnosť je príkladom výroby trvácnych a užitočných produktov, ktoré je možné opraviť, recyklovať a opätovne používať. K tomu vyzýva aj svojich zákazníkov prostredníctvom kampaní, návodov na opravy zakúpených produktov, či predaja vynoseného oblečenia na platforme eBay a *Worn Wear*.

Udržateľné produkty – Spoločnosť využíva viacero recyklovaných materiálov, ktorým je opätovne určené nové využitie vo výrobe. *Infinna*TM vlákno, z ktorého sú vyrábané tričká rady *Tee-Cycle*TM je dokonca možné recyklovať donekonečna. Príkladom snahy o udržateľnosť produktov je aj prechod z klasickej bavlny na organickú, ktorá neobsahuje škodlivé látky.

Vernosť zákazníkov – Vďaka svojim kampaniam a iniciatívam zameraným na udržateľnosť si Patagonia získala vernosť svojich zákazníkov, ktorí zdieľajú podobné hodnoty. Zároveň svojou komunikáciou spoločnosť dokázala presvedčiť spotrebiteľa, aby bol ochotný za daný produkt zaplatiť aj vyššiu sumu.

Viacúčelové a trvácne produkty – V rámci snahy o vyššiu udržateľnosť a cirkularitu produktov navrhuje Patagonia viacúčelové produkty, ktorých cieľom je čo najväčšia využiteľnosť. Prostredníctvom ponúknutých návodov na opravu a vďaka garancii opravy majú samotní spotrebitelia možnosť predlžovať životnosť svojich zakúpených produktov.

Spolupráca na vývoji nových udržateľných materiálov – Patagonia v minulosti spolupracovala s obchodnými partnermi na vývoji nových materiálov, ktoré následne zaviedla do výroby. Príkladmi takýchto spoluprác je nový proces recyklácie polyesteru vyvinutý japonským obchodným partnerom, spolupráca s partnerom Infinited Fiber, ktorý vytvára *Infinna*TM vlákno z vynosených vrátených tričiek, ale aj investícia do vývoja prírodnej gumy Yulex.

Transparentnosť – Patagonia okrem pozitívnych informácií zdieľa aj svoje nedostatky, čím v konečnom dôsledku posilňuje vernosť svojich zákazníkov, keďže následne navrhuje možné riešenia vzniknutých problémov a vykonáva kroky k ich odstráneniu.

Zamestnanecké benefity – Patagonia zavádza benefity pre svojich zamestnancov, ako napríklad systém *Let my people go surfing*, škôlky pre deti zamestnancov, či flexibilný pracovný čas, vďaka ktorým získala ocenenie za najlepšieho zamestnávateľa roku 2016 od magazínu Forbes.

Podpora komunit – Vďaka platforme *Action Works* môžu ľudia po celom svete pomáhať rôznymi formami environmentálnym neziskovým organizáciám v ich okolí.

Zisky distribuované na boj proti klimatickej kríze – Patagonia prispieva na environmentálne organizácie a projekty prostredníctvom aliancie *1% for the Planet*. Od roku 2022, kedy sa zmenilo vlastníctvo Patagonie, sú zisky po reinvestovaní distribuované na boj proti klimatickej kríze.

Obnoviteľné zdroje energie – Budovy, ktoré vlastní alebo spravuje v USA spoločnosť Patagonia čerpajú 100% obnoviteľnej energie, pričom vo zvyšku sveta je to 82%.

Slabé stránky

Nízky počet kamenných predajní mimo USA – Patagonia v súčasnosti prevádzkuje iba 34 kamenných predajní mimo USA. Potenciálneho zákazníka môže neprítomnosť kamennej predajne v jeho blízkosti odradiť od kúpy produktov značky Patagonia, následkom čoho uprednostní konkurenciu.

Závislosť od dodávateľov – Patagonia nevlastní výrobné fabriky, ale je závislá od svojich dodávateľov. Aj napriek tomu, že sa spoločnosť snaží zaručovať zdravé pracovné prostredie, môžu v dodávateľskom reťazci existovať neetické praktiky.

Kauzy – Patagonia musela, tak ako aj iné značky odevného priemyslu, čeliť rôznym obvineniam spojeným s výrobou produktov, na čo reagovala zavedením nástroja *The Footprint Chronicles*.

Vyššie ceny produktov – Udržateľné produkty vyrobené z recyklovaných a certifikovaných materiálov sa odrazia na vyššej konečnej cene, čo je aj prípad značky Patagonia. Vysoká cena produktov však môže odradiť potenciálnych zákazníkov, ktorí uprednostnia lacnejšiu alternatívu.

Príležitosti

Rozšírenie ponuky – Patagonia sa špecializuje na predaj outdoorového oblečenia a doplnkov. V budúcnosti môže spoločnosť túto ponuku rozšíriť o nové línie produktov, prípadne o nové udržateľné materiály.

Expandovanie do ďalších krajín sveta – Väčšina predajní Patagonie sa nachádza v USA, no otvorenie viacerých pobočiek v rôznych regiónoch sveta môže prilákať viac potenciálnych zákazníkov. Zároveň sa lokálnym pôsobením dokáže viac priblížiť regiónu, v ktorom sa nachádza.

Posilnenie postavenia na trhu – Globálne rozšírenie predaja môže posilniť celkové postavenie Patagonie na trhu, keďže sa tovar dostane bližšie k potenciálnym zákazníkom.

Zvyšovanie udržateľnosti produktov – Patagonia vyvíja snahy o vyššiu udržateľnosť svojich procesov, ale aj finálnych produktov. V mnohých ohľadoch však stále nie je 100% cirkulárna a udržateľná. Do roku 2040 má spoločnosť za cieľ byť uhlíkovo neutrálnou v každom aspekte fungovania.

Hrozby

Konkurencia – Patagonia bola pre značky ako Nike, Levi Strauss, alebo Walmart príkladom zavádzania udržateľnosti v rámci fungovania spoločnosti. Mnoho značiek v textilnom a odevnom priemysle už však prechádza na udržateľnú agendu, preto môže byť v tomto smere postavenie Patagonie v budúcnosti ohrozené.

Menšia ponuka udržateľných materiálov – Patagonia sa snaží vyrábať svoje produkty z materiálov, ktoré spôsobujú čo najmenšiu škodu životnému prostrediu. Ponuka takýchto materiálov a ich substitútov môže byť obmedzená, čo pri nečakaných výpadkoch môže spôsobiť výrobné problémy. Spoločnosť by tak mala pri dizajne nových produktov rátať s možnými rizikami, ktoré tieto materiály so sebou prinášajú.

Klimatická kríza – Textilný a odevný priemysel je druhým najviac znečisťujúcim priemyslom. Pri súčasnej klimatickej zmene musia podniky odevného a textilného priemyslu nájsť spôsob, ako naďalej fungovať v systéme nadchádzajúcej zelenej cirkulárnej

ekonomiky. Aj spoločnosť Patagonia tak čelí cirkulárnym výzvam spojeným so získavaním zdrojov, množstvom tvoreného odpadu, či vznikajúcimi emisiami.

Hospodárska a politická nestabilita vo svete – V dnešnom globalizovanom svete môžu výkyvy vo svetovom hospodárstve dôsledkom politických, či iných rozhodnutí, ľahšie narušiť chod súkromného sektora, preto by mali byť medzinárodné spoločnosti na to pripravené.

Tabuľka 4: SWOT analýza spoločnosti Patagonia

Silné stránky • Udržateľné a cirkulárne iniciatívy a kampane • Udržateľné produkty • Vernosť zákazníkov • Viacúčelové a trvácne produkty • Investovanie do vývoja nových udržateľných materiálov • Transparentnosť • Zamestnanecké benefity • Podpora komunít • Zisky distribuované na boj proti klimatickej kríze • Obnoviteľné zdroje energie	Slabé stránky • Nízky počet kamenných predajní mimo USA • Závislosť od dodávateľov • Kauzy • Vyššie ceny produktov
Príležitosti • Rozšírenie ponuky • Expandovanie do ďalších krajín sveta • Posilnenie postavenia na trhu • Zvyšovanie udržateľnosti produktov	Hrozby • Konkurencia • Klimatická kríza • Hospodárska a politická nestabilita vo svete • Menšia ponuka udržateľných materiálov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tvorba hodnoty v spoločnosti Patagonia

Zavedenie 11 identifikovaných cirkulárnych obchodných modelov prináša Patagonii pridanú hodnotu, ktorá sa ukazuje aj na jej ekonomických výsledkoch. Nahradenie klasickej bavlny organickou bolo v roku 1994 riskantným krokom pre spoločnosť, čo ale nakoniec prinieslo spoločnosti Patagonia **zvýšenie predaja o 25%**. Poukázanie na negatívny dopad Patagonia produktov na životné prostredie v rámci projektu *The Footprint Chronicles* posilnilo **dôveryhodnosť** spoločnosti v očiach zákazníkov. Po kampani *Buy Less* z roku 2012, ktorá vyzývala svojich zákazníkov k zníženiu konzumu, sa **predaj navýšil o 30%**. **Transparentnosť** a neustále vytvárané kroky v environmentálnej oblasti sa tak preukazujú ako kľúč k úspechu spoločnosti Patagonia. Zakladateľ Patagonie Chouinard vysvetlil, že sa nebojí hovoriť verejnosti aj o negatívnych dopadoch spoločnosti Patagonia, pretože zároveň k tomu pridáva aj záväzok, že sa na vyriešení problémov pracuje.

Inovácie v oblasti udržateľnosti a cirkularity vytvorili z Patagonie vzor pre ostatné firmy v odvetví. Prechod na organickú bavlnu bol napríklad inšpiráciou pre spoločnosti ako Nike a H&M, alebo Walmart. Ďalšou významnou inováciou bolo aj zavádzanie viacerých **recyklovaných materiálov** do výroby, čím spoločnosť upcykluje staré materiály, znižuje tvorbu odpadu, znižuje dopyt po nových surových materiáloch, a tým aj svoju **uhlíkovú stopu**.

Patagonia dáva príklad nielen v environmentálnej oblasti, ale uvedomuje si aj **spoločenskú zodpovednosť**, ktorá by mala byť súčasťou zdravého spôsobu podnikania, ktoré neprináša iba ekonomický rast firmy, ale aj vhodné prostredie pre zamestnancov, partnerov a zákazníkov. Vytváranie optimálneho prostredia pre zamestnancov prináša Patagonii motivovaných zamestnancov vytvárajúcich **inovatívne nápady** na produktový dizajn a vývoj nových stratégií.

Patagonia tak pri vytváraní hodnoty prostredníctvom cirkulárnych obchodných modelov využíva niekoľko princípov. Patagonia svoje cirkulárne iniciatívy realizuje priamo cez zmenu obchodných modelov, čo následne prináša spoločnosti aj významnejšie výsledky a vyššie výnosy. Ďalším princípom tvorby hodnoty Patagonie je meranie a sledovanie výsledkov procesov spoločnosti v oblasti udržateľnosti, ktoré môžu ďalej analyzovať a zlepšovať. Príkladom toho je projekt *The Footprint Chronicles*, ktorý zaznamenáva sociálny a environmentálny dopad vybraných produktov od výroby až po distribúciu do predajní. Patagonia zároveň uverejnila výsledky, aj tie negatívne, čo nakoniec prispelo k vyššej transparentnosti a obľube značky. Tretím princípom na ktorého základe Patagonia podniká je porozumenie svojim zákazníkom. Spoločnosť Patagonia si vytvorila so zákazníkmi silné

puto prostredníctvom svojich kampaní, čím sa k nim viac priblížila a objavila dôvody, vďaka ktorým sú zákazníci ochotní priplatiť si za udržateľné, trvácne a cirkulárne produkty. Poslednou stratégiou prinášajúcou Patagonii pridanú hodnotu v oblasti cirkularity je neustála spolupráca s rôznymi záujmovými stranami, s ktorými vytvorili iniciatívy ako *1% for the Planet*, či *Responsible Economy Company*. Takéto spolupráce zamerané na udržateľnosť a ochranu životného prostredia posilňujú hlavné hodnoty fungovania Patagonie. Posledným významným princípom, prostredníctvom ktorého vytvára Patagonia hodnotu, je zavádzanie inovácií do výroby, čím zvyšuje svoju celkovú udržateľnosť. Chouinardovi sa tak darí transformovať tradičné obchodné modely na nové cirkulárne, ktoré popri ekonomickom raste nezanedbávajú environmentálnu a sociálnu stránku, ale práve naopak vytvárajú nové príležitosti pre ďalší udržateľný vývoj.

Záver

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo charakterizovať cirkulárnu ekonomiku a zhodnotiť transformáciu obchodných modelov so špecifickým zameraním na textilný a odevný priemysel na príklade spoločnosti Patagonia. Podľa našich zistení prináša lineárna ekonomika pre svetovú populáciu a životné prostredie množstvo negatívnych externalít a rizík. Podľa odhadov dosiahne svetová populácia 9 miliárd do roku 2050, s čím sa spája nárast spotreby energie a vody približne o 30 - 40%, zvyšujúce sa množstvo tvoreného odpadu a vyšší dopyt po tovaroch a primárnych surovinách. Okrem toho môžeme pozorovať vo svetovom globalizovanom hospodárstve vyššiu volatilitu v cenách a dostupnosti surovín. Priemyselná výroba tak nie je v súčasnom systéme lineárnej ekonomiky dlhodobo udržateľná, keďže prehliada jej environmentálne a sociálne dopady. Vhodným riešením sa javí byť cirkulárna ekonomika, ktorá je založená na cirkulácii materiálov a tovarov, odstraňovaní odpadu a znečistenia, a na obnoviteľnosti prírodných zdrojov.

V rámci textilného a odevného priemyslu sme analyzovali medzinárodnú spoločnosť Patagonia, ktorá doteraz aplikovala niekoľko cirkulárnych obchodných modelov do praxe. Na hlavný cieľ nadväzovala výskumná otázka zaoberajúca sa vytváraním hodnoty prostredníctvom cirkulárnych obchodných modelov spoločnosti Patagonia. Udržateľné iniciatívy uskutočnené vybranou spoločnosťou sme skúmali prostredníctvom ReSOLVE rámca pre cirkulárne obchodné modely. Na základe verejne dostupných údajov sme identifikovali 11 cirkulárnych obchodných modelov aplikovaných spoločnosťou Patagonia. Recyklácia je pre vybranú spoločnosť jedným z úspešných príkladov aplikácie obchodného modelu do praxe. Tvorba hodnoty spoločnosti pozostáva okrem iného aj z predlžovania životnosti produktov, eliminácie používania toxických látok, či zo zavádzania nových technológií. Dôležitým aspektom zvyšovania hodnoty je aj vzťah ku zákazníkom, ktorý si spoločnosť stavia na transparentnosti a zapájaní jednotlivcov do svojich kampaní.

Spoločnosť Patagonia je tak dôkazom toho, že podnikanie zohľadňujúce životné prostredie a komunity môže zároveň prinášať ekonomické prínosy a tvoriť pridanú hodnotu na trhu.

Zoznam použitej literatúry

- 1% FOR THE PLANET. *Business members* [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://onepercentfortheplanet.org/business-members>
- BOCKEN, N. et al. Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering* [online]. 2016, 33(5) [cit. 2023-02-24]. ISSN 2168-1015. Dostupné z: doi:10.1080/21681015.2016.1172124
- BOCKEN, Nancy. Circular business models – mapping experimentation in multinational firms. In: KOPNINA, Helen a Kim POLDNER. *Circular Economy: Challenges and opportunities for ethical and sustainable business* [online]. London: Routledge, 2021, 2021-6-18 [cit. 2023-02-25]. ISBN 9780367418649. Dostupné z: doi:10.4324/9780367816650-5
- CLARK, Rachel. *The Story of Fleece* [online]. 2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/stories/the-story-of-fleece/story-91208.html>
- CSÉFALVAYOVÁ, Ing., Petra, Ivana MALEŠ, Mgr. a Martina LUPTÁKOVÁ, MSc. *Slovensko a cirkulárna ekonomika*. Inštitút cirkulárnej ekonomiky, 2017.
- CHEN, X. et al. Circular Economy and Sustainability of the Clothing and Textile Industry. *Materials Circular Economy* [online]. 2021, 3(1) [cit. 2023-04-25]. ISSN 2524-8146. Dostupné z: doi:10.1007/s42824-021-00026-2
- CHOUINARD, Yvon. *Earth is now our only shareholder*. [online]. 2022, 14.9.2022 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/ownership/>
- DE ANGELIS, Roberta. Circular economy business models as resilient complex adaptive systems. *Business Strategy and the Environment* [online]. 2022, 31(5) [cit. 2023-02-25]. ISSN 0964-4733. Dostupné z: doi:10.1002/bse.3019
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*. 2017.
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *Finding a common language — the circular economy glossary* [online]. 2021 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/glossary>
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *Growth Within: A Circular Economy Vision For A Competitive Europe* [online]. 2014, 98 s. [cit. 2022-12-08]. Dostupné z: https://emf.thirdlight.com/file/24/_A-

[BkCs_h7gRYB_Am9L_JfbYWF/Growth%20within%3A%20a%20circular%20economy%20vision%20for%20a%20competitive%20Europe.pdf](#)

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *Towards The Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*. 2015.

FETCHER, Adam. *Patagonia Launches "The Responsible Economy" Campaign, Celebrates 40 Years Of Firsts* [online]. Patagonia Works, 2013, 24.9.2013 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.patagoniaworks.com/press/2014/6/24/patagonia-launches-the-responsible-economy-campaign-celebrates-40-years-of-firsts>

FRANCO, Maria A. Circular economy at the micro level: A dynamic view of incumbents' struggles and challenges in the textile industry. *Journal of Cleaner Production* [online]. 2017, **168** [cit. 2023-04-03]. ISSN 09596526. Dostupné z: doi:10.1016/j.jclepro.2017.09.056

GROCOTT, Sam. *On Demand – End-to-End Consumption-Based and As-a-Service Solutions for the On-Demand Economy* [online]. Dell Technologies, 2019, 12.11.2019 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://www.dell.com/en-us/blog/dell-technologies-on-demand/>

HANULÁKOVÁ, Eva, Ferdinand DAŇO a Marek KUKURA. Transition of business companies to circular economy in Slovakia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* [online]. 2021, **9**(1) [cit. 2022-12-08]. ISSN 2345-0282. Dostupné z: doi:10.9770/jesi.2021.9.1(12)

JURKOVIČ, Miroslav. Cirkulárna ekonomika z pohľadu teórie a praxe. *Studia commercialia Bratislavensia: Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave* [online]. Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2020, 13(45 (3/2020) [cit. 2022-12-08]. ISSN 1339-3081. Dostupné z: https://scb.euba.sk/archiv_scb/scb0320_vfinal.pdf#page=4

KIRCHHERR, Julian, Denise REIKE a Marko HEKKERT. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling* [online]. 2017, **127** [cit. 2023-02-25]. ISSN 09213449. Dostupné z: doi:10.1016/j.resconrec.2017.09.005

LAUBSCHER, M. a T. MARINELLI. *Integration of Circular Economy in Business*. In *Proceedings of the Conference: Going Green—Care Innovation*. Viedeň, Rakúsko, 2014, 17–20 November 2014.

LEWANDOWSKI, Mateusz. *Designing the Business Models for Circular*

- Economy—Towards the Conceptual Framework. *Sustainability* [online]. 2016, **8**(1) [cit. 2023-02-25]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su8010043
- LINDER, Marcus a Mats WILLIANDER. Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties. *Business Strategy and the Environment* [online]. 2017, **26**(2) [cit. 2023-02-24]. ISSN 09644733. Dostupné z: doi:10.1002/bse.1906
- MCDONOUGH, William a Michael BRAUNGART. *Cradle to cradle: remaking the way we make things*. New York: North Point Press, 2002, 193 p. ISBN 0-86547-587-3
- MCKINSEY & COMPANY. *Resource Revolution: Meeting the world's energy, materials, food, and water needs* [online]. 2011 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/sustainability/our%20insights/resource%20revolution/mgi_resource_revolution_full_report.pdf
- MILNE, Richard. *Vinted thrives as shoppers turn to second-hand fashion* [online]. 2022, 28.11.2022 [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/acc7c966-9a54-4ca3-b4ad-449b93537ccc>
- MŽP SR, SAŽP. *Obehové hospodárstvo – budúcnosť rozvoja Slovenska* [online]. 2019 [cit. 2023-01-02]. ISBN 978-80-8213-001-3. Dostupné z: <https://www.enviroportal.sk/uploads/report/9202.pdf>
- OEKOTEXTILES. *Estimating The Carbon Footprint Of A Fabric* [online]. 2011, 19.1.2011 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://oecotextiles.blog/2011/01/19/estimating-the-carbon-footprint-of-a-fabric/>
- PATAGONIA. *Fair Trade* [online]. 2023a [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/our-footprint/fair-trade.html>
- PATAGONIA. *Our Company History* [online]. 2023b [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/company-history/>
- PATAGONIA. *Our Core Values* [online]. 2022 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/core-values/>
- PATAGONIA. *Our Environmental Responsibility Programs* [online]. 2023c [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.patagonia.ca/our-responsibility-programs.html>
- PATAGONIA. *Patagonia Action Works* [online]. 2023d [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/actionworks/about/>
- PATAGONIA. *Patagonia Introduces 100% Traceable Down* [online]. 2023e [cit. 2023-

- 04-0]. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/stories/lowdown-on-down-patagonia-introduces-100-traceable-down/story-17869.html>
- PATAGONIA. *Patagonia Stores & Authorized Dealers* [online]. 2023f [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/store-locator/>
- PATAGONIA. *Patagonia Wins Award From U.S. State Department* [online]. 2021, 8.12.2021 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.patagoniaworks.com/press/2021/12/8/patagonia-wins-award-from-us-state-department>
- PATAGONIA. Regenerative Organic Certified™ Programs [online]. 2023g [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/our-footprint/regenerative-organic-certification.html>
- PATAGONIA. *Take-Back Program* [online]. 2023h [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://eu.patagonia.com/be/en/our-footprint/take-back-program.html>
- PATAGONIA. *Why Recycled?* [online]. 2023i [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/why-recycled/>
- PATAGONIA WORKS. *Annual Benefit Corporation Report: Fiscal Year 2017: May 1, 2016 – April 30, 2017* [online]. 2018. Dostupné z: https://www.patagonia.com/static/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dw824fac0f/PDF-US/2017-BCORP-pages_022218.pdf
- PATAGONIA WORKS. *Annual Benefit Corporation Report: Fiscal Year 2021: May 1, 2020 – April 30, 2021* [online]. 2022. Dostupné z: <https://www.patagonia.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-PatagoniaShared/default/dw18ad9c7c/PDF-US/Patagonia-2021-BCorp-Report-Updated-2-15-22.pdf>
- RATTALINO, Francesco. *Circular advantage anyone? Sustainability-driven innovation and circularity at Patagonia, Inc.* *Thunderbird International Business Review* [online]. 2017, **60**(5) [cit. 2023-04-07]. ISSN 10964762. Dostupné z: doi:10.1002/tie.21917
- TEXTILE EXCHANGE. *Preferred Fiber & Materials: Market Report 2021* [online]. 2021 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: https://textileexchange.org/app/uploads/2021/08/Textile-Exchange_PREFERRED-Fiber-and-Materials-Market-Report_2021.pdf
- THE WORLD BANK. *Commodity Markets: Evolution, Challenges, and Policies*.

[online]. 2022, 11.05. 2022 [cit. 2023-01-03]. Dostupné z:

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/b4ff84b2d5dc4d0963a5074102460cc1-0350012022/related/Commodity-Markets-Overview.pdf>

VINTED. *Recognize spoof and phishing messages* [online]. 2023 [cit. 2023-04-10].

Dostupné z: <https://www.vinted.com/help/628-recognize-spoof-and-phishing-messages>

WBCSD a WRI. *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard* [online]. 2004. ISBN 1-56973-568-9. Dostupné z:

<https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>