

**Renata Brajer-Marczak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl

---

**DOSKONALENIE PROCESÓW BIZNESOWYCH  
W BRANŻY OUTDOOROWEJ Z PERSPEKTYWY  
SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI –  
ANALIZA WYBRANYCH PODMIOTÓW**

---

**BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT IN OUTDOOR-  
-WEAR MARKET FROM THE CRS PERSPECTIVE –  
ANALYSIS OF SELECTED COMPANIES**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.516.03

JEL Classification: M14

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono znaczenie koncepcji CSR w branży outdoorowej. Stwierdzono, że producenci odzieży i sprzętu outdoorowego swój model biznesowy próbują opierać na wartościach, jakimi są społeczny wymiar prowadzonej działalności i odpowiedzialność za środowisko naturalne. Celem artykułu było wskazanie związków między społecznie odpowiedzialnym modelem biznesu przedsiębiorstwa a podejściem do doskonalenia realizowanych procesów. Zwrócono uwagę na to, że presja ciągłego poszukiwania możliwości wprowadzania zmian w wyrobach branży outdoorowej rodzi różne konsekwencje i nie zawsze, mimo silnego eksponowania znaczenia aspektów ekologicznych, pozwala na utrzymanie prośrodowiskowych standardów. Rozważania odniesiono do dwóch firm produkujących specjalistyczną nowoczesną odzież outdoorową, sprzedających swoje produkty na rynkach światowych. Do realizacji tak określonego celu wykorzystano metodę analizy literatury przedmiotu, kwerendę źródeł internetowych, obserwację praktyki oraz indywidualny wywiad ustrukturyzowany uzupełniony wywiadem swobodnym.

**Słowa kluczowe:** doskonalenie procesów, branża outdoorowa, CSR.

**Summary:** The paper presents the importance of the CSR concept in the outdoor-wear industry. It was observed that the producers of outdoor clothing and equipment try to base their business model on the values such as social dimension of their business and responsibility for the natural environment. The present paper aims to show the relationship between the socially responsible business model of the company and its approach to process improvement. It is indicated that the pressure to constantly search for the possibility of introducing changes in the outdoor products has different consequences, and not always, despite the strong emphasis on the importance of environmental aspects, allows for maintaining pro-environmental standards. These considerations are related to two companies producing specialist, modern

outdoor clothing, selling their products on global markets. The paper is based on critical literature review, analysis of Internet sources, observation of practice, and individual structured interview extended with a free-wheeling conversation on the subject.

**Keywords:** process improvement, outdoor-wear market, CSR.

## 1. Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności może być filarem, na którym opiera się model biznesowy prowadzonej działalności, oraz przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, a doskonalone zgodnie z jej założeniami procesy mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak dlatego, że obecnie, w rzeczywistości zdominowanej przez efektywność ekonomiczną opartą na ilościowych kryteriach, standaryzacji, unifikacji i „niecierpliwę” sprawności rozumianej w kategorii szybkości i krótkich cyklów produkcyjnych, wiele firm szuka odmiennych sposobów na prowadzenie biznesu (por. [Sokołowska 2013, s. 18]). Niektóre przedsiębiorstwa, w tym producenci odzieży outdoorowej, swój model biznesowy próbują opierać na wartościach, jakimi są społeczny wymiar prowadzonej działalności, odpowiedzialność za środowisko naturalne i ukierunkowanie podejmowanych działań na zrównoważony rozwój. Celem artykułu jest wskazanie związków między społecznie odpowiedzialnym modelem biznesu przedsiębiorstwa a podejściem do doskonalenia realizowanych procesów. Autorka zwraca uwagę na to, że presja ciągłego poszukiwania możliwości wprowadzania zmian w wyrobach branży outdoorowej rodzi różne konsekwencje i nie zawsze, mimo silnego eksponowania znaczenia aspektów ekologicznych, pozwala na utrzymanie środowiskowych standardów. Rozważania odniesiono do dwóch firm produkujących specjalistyczną nowoczesną odzież outdoorową, sprzedających swoje produkty na rynkach światowych. Do realizacji tak określonego celu wykorzystano metodę analizy literatury przedmiotu, kwerendę źródeł internetowych, obserwację praktyki oraz indywidualny wywiad ustrukturyzowany uzupełniony wywiadem swobodnym.

## 2. Doskonalenie w społecznej odpowiedzialności biznesu

O społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw można mówić na wiele sposobów, kładąc nacisk na różne aspekty. Szerokie ujęcie genezy tej koncepcji z perspektywy religijnej, filozoficznej, ekonomicznej oraz nauk o zarządzaniu prezentuje A. Sokołowska [2013, s. 40-62]. W literaturze przedmiotu CSR postrzegany jest jako filozofia prowadzenia działalności, sposób interakcji z interesariuszami, odpowiedzialność biznesu za dobro społeczne czy strategia i sposób prowadzenia biznesu [Rojek-Nowosielska 2017, s. 9]. CSR to również przejrzyste praktyki biznesowe oparte na szacunku dla pracowników, społeczności i środowiska. Jest to idea, zgod-

nie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie włączają kwestie społeczne i ekologiczne do swojej działalności biznesowej i relacji z interesariuszami (por. [PN-ISO 26000:2010]). Podstawą podejmowanych działań powinny być nie tylko cele ekonomiczne związane z funkcjonowaniem na konkurencyjnym rynku, ale również ukierunkowanie na tworzenie społecznie istotnych wartości korespondujących z oczekiwaniami klientów. Wartość dla klienta można różnie definiować. W opracowaniu przyjęto, że jest to kategoria subiektywna, nadwyżka postrzeganych przez klienta korzyści nad kosztami związanymi z nabywaniem i użytkowaniem danego produktu. Koszty te mogą mieć charakter materialny, ale są również związane z utraconym czasem, niewygodą czy z negatywnymi emocjami [Dobiegała-Korona 2015, s. 84]. Współczesny CSR kładzie bardzo mocny akcent na doskonalenie lub wprowadzanie nowych procesów, a w działaniach tych dużą rolę odgrywa dostarczanie podmiotom w otoczeniu społecznie istotnych wartości. Ma to związek z postrzeganiem koncepcji jako odpowiedzi biznesu na wyzwania zrównoważonego rozwoju [Teneta-Skwiercz 2013, s. 39], obejmującego odpowiedzialność ekonomiczną, socjokulturową i środowiskową. W tym duchu firmy podejmują starania w kierunku doskonalenia realizowanych procesów. Doskonalenie to jest rozumiane jako proces przechodzenia obiektu od stanów mniej pożądaných, uznawanych za mniej efektywne do stanów bardziej pożądaných, uznawanych za lepsze, bardziej efektywne z punktu widzenia określonego kryterium lub zbioru kryteriów [Borys, Rogala 2011, s. 19]. Idea doskonalenia sprowadza się również do świadomej zmiany stanu istniejącego z ukierunkowaniem na korzyści, jakie mogą zostać osiągnięte przez samą organizację, klientów, jak i inne podmioty w jej otoczeniu. Doskonalenie procesów ma na celu zwiększenie efektywności procesów w wyniku m.in. obniżki kosztów ich realizacji, wzrostu sprawności dzięki redukcji czasu ich trwania. Zakłada się, że w dzisiejszych warunkach rynkowych powinno się uwzględniać również kwestie pozytywnego wyróżniania się w otoczeniu w duchu założeń społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Sprawą kluczową staje się zapewnienie zgodności celów doskonalenia procesów z celami strategicznymi organizacji [Cyfert 2006, s. 24], a te z kolei można określać, uwzględniając perspektywę dbałości o środowisko naturalne, przestrzeganie praw pracowniczych czy etyczne działania na rzecz społeczności lokalnej. Autentyczne działania w tym kierunku mają wpływ na przewagę konkurencyjną, reputację organizacji, zdolność pozyskiwania i utrzymywania klientów, ale też pracowników oraz opinie inwestorów. Niewątpliwie w niektórych branżach prospołeczne i prośrodowiskowe działania firm, obok innych kryteriów, takich jak np. cena i jakość, stały się wartością dla klientów.

### 3. Charakterystyka producentów odzieży outdoorowej

Outdoor to pojęcie z jednej strony odnoszące się do wszystkiego, co jest związane ze sportem i rekreacją, a z drugiej strony bliskie stylowi życia i wartościom osób blisko związanych z naturą i otaczającym je światem. Branża outdoorowa (*outdoor-wear*

market) obejmuje producentów specjalistycznej odzieży, butów, plecaków, śpiworów, namiotów oraz profesjonalnego sprzętu i różnych akcesoriów wspinaczkowych. Stowarzyszenie European Outdoor Group (EOG), w opublikowanym w 2017 r. raporcie stwierdza prężny jej rozwój. Pod względem wartości sprzedaży w 2016 r. odnotowano wzrost o 3,0%, a pod względem wielkości sprzedaży o 3,4% [<http://4o-outdoor.pl/2017/06/22/najnowsze-badania-eog-wskazuja>]. Według tego samego raportu największy wzrost sprzedaży miał miejsce w Wielkiej Brytanii i krajach Beneluksu (3,1%), w Skandynawii, Niemczech, Austrii, Szwajcarii o 3%, w krajach tzw. południa, w Hiszpanii, we Włoszech i Francji o 2,5%, a w krajach Europy Środkowo-Wschodniej o 2,1%. Polska, z udziałem 2%, jest krajem, który od 20 lat rozwija swoją produkcję, opierając ją na małych firmach, które prowadzą osoby uprawiające określone dyscypliny sportowe, takie jak np. wspinaczka skałkowa, wspinaczka halowa, slackline, highline, alpinizm itp.

Wiele osób z firm zajmujących się produkcją odzieży outdoorowej deklaruje, że nie powstały one z potrzeby zarabiania, tylko z zamiłowania do gór, wspinaczki, aktywności na świeżym powietrzu. Większość z nich, projektując swoje produkty, stara się dobierać materiały o specjalnych właściwościach, mając na uwadze dbałość o środowisko naturalne. Firmy te są zakładane i prowadzone najczęściej przez osoby aktywnie uprawiające sporty outdoorowe oraz aktywistów w zakresie ochrony środowiska naturalnego. W związku z tym zarządzający mają dobrze rozeznane potrzeby i oczekiwania swoich klientów, a prowadzona przez nich działalność uwzględnia również potrzeby pracowników (często są nimi członkowie rodziny i bliscy znajomi), społeczności lokalnych i środowiska naturalnego. W zarządzaniu dość mocno akcentują zasadę *work-life balance*, skłaniającą do równoważenia celów życiowych pracowników z celami organizacji [Gregory, Milner 2009] oraz eksponują takie wartości w zarządzaniu, jak:

- prowadzona działalność nie może szkodzić środowisku naturalnemu,
- wytwarzanie z materiałów przyjaznych środowisku naturalnemu, np. produkcja bazująca na organicznej bawełnie,
- powtórne wykorzystywanie opakowań,
- rezygnacja z używania foliowych toreb,
- informowanie klientów o odpowiedzialnym wytwarzaniu produktów,
- otwieranie w sklepach działów z używaną odzieżą,
- zbieranie zużytej odzieży i przetwarzanie jej na możliwe do zagospodarowania włókna,
- przekazywanie określonej, ustalonej procentowo części przychodów organizacjom pracującym na rzecz ochrony środowiska naturalnego.

Klienci w przedstawianej branży to w dużej mierze osoby z wyższym wykształceniem, dokonujące świadomego wyboru produktów, interesujące się szeroko rozumianą ekologiczną działalnością przedsiębiorstw i zrównoważonym rozwojem, dla których dużą wartość ma środowisko naturalne, chętnie angażują się w różnego rodzaju akcje wspierające zarówno ochronę środowiska, ochronę praw zwierząt, jak

i sprawiedliwy handel czy prawa pracownicze. Podczas podejmowania decyzji zakupowych kryterium cenowe nie odgrywa dla nich najważniejszej roli (por. [Zarzycki 2003]).

#### 4. Patagonia – przykład firmy odpowiedzialnej społecznie

Firma Patagonia w wielu publikacjach ukazywana jest jako przykład przedsiębiorstwa bardzo mocno ukierunkowanego w swoich działaniach na aspekty środowiskowe, społeczne oraz pracownicze. Założył ją w Kalifornii w 1973 r. znany z osiągnięć wspinaczkowych i działań w zakresie ochrony środowiska Yvon Chouinard. Firma przeszła wiele etapów rozwoju, obecnie stała się jednym z najbardziej inspirujących przykładów odpowiedzialnego podejścia do biznesu [Chouinard 2011, s. 19]. Podaje się ją za przykład *benefit corporation*, spółki, w której podczas podejmowania decyzji biznesowych uwzględnia się dobro nie tylko akcjonariuszy, ale również pracowników, społeczności lokalnej i środowiska naturalnego. Założyciel firmy Yvon Chouinard znalazł się w roku 2001 na liście „100 najlepszych pracodawców” magazynu „Fortune”, a jego przedsiębiorstwo na liście „100 firm najbardziej przyjaznych pracującym matkom”. W latach 90. XX wieku firma przyjęła następujące motto: „Wytwarzaj najlepsze produkty, nie niszcząc niepotrzebnie środowiska naturalnego, i wykorzystuj biznes do tego, by inspirować i wdrażać rozwiązania będące odpowiedzią na kryzys ekologiczny”. Zasady i wartości, którymi kieruje się kadra zarządzająca brzmią następująco:

- zaangażuj projektanta w pracę z producentem;
- utrzymuj długofalowe relacje ze swoimi dostawcami i zleceniobiorcami. O Patagonii trzeba myśleć jak o pewnym ekosystemie, którego dostawcy i klienci są integralną częścią. Problemy powstające w którejkolwiek części systemu dotyczą go jako całości, a to obarcza każdego odpowiedzialnością za zdrowie całego organizmu;
- ceń jakość wyżej niż punktualną dostawę i koszty. Trzeba nieustannie dążyć do osiągnięcia wysokiej punktualności i niskich kosztów, ale jakość jest najważniejsza;
- chcąc zmniejszyć koszty produkcji i zlecić ją nowej fabryce, musimy przekonać się o kwalifikacjach szwaczek i ocenić ich traktowanie, uczciwość zarządu, rodzaj i jakość maszyn oraz zrozumienie naszych standardów jakości;
- zmierz dwukrotnie, tnij tylko raz. Właściciel przekonuje, że jeśli guzik odpadnie w rękach klienta, nie zaufa on ponownie deklaracjom utrzymywania wysokiego poziomu jakości. Lepiej, jeśli źle przyszyty guzik zostanie wykryty podczas kontroli jakości, jeszcze lepiej, gdy zostanie zaobserwowany podczas szycia na maszynie, gdy będzie można zlecić dodatkowy szew lub jak najszybciej wykryć ewentualny problem z maszyną;
- inspiruj się pomysłami innych. Pomysłów na doskonalenie procesów trzeba szukać wszędzie, nawet tam, gdzie być może się ich nie spodziewamy znaleźć. Po-

dawany jest tu przykład sieci McDonald's, którą od Patagonii dzieli bardzo dużo, jeśli chodzi o wizerunek i zbiór wartości. Jednak jako przykład podaje się to, że w McDonaldzie klient nigdy nie usłyszy „przepraszam, skończyło nam się ...” [<http://www.focus.pl>].

Poszukując możliwości doskonalenia realizowanych procesów, Patagonia od lat interesuje się tym, co dzieje się w całym łańcuchu dostaw. W latach 80. XX wieku przedsiębiorstwo zaczęło promować ideę ograniczania negatywnego wpływu na środowisko naturalne i wspierać inicjatywy ekologiczne. Jako pierwsza firma w Stanach Zjednoczonych wydrukowała katalog swoich produktów na papierze z recyklingu. Ponadto we współpracy z Malden Mills i Wellman opracowała produkcję poliestru również z recyklingu. W połowie lat 90. XX wieku sfinansowała badanie sposobów uprawy bawełny, w wyniku którego stwierdzono, że opierają się one na całkowitym wysterylizowaniu gleby i bardzo dużym użyciu środków chemicznych, w tym pestycydów<sup>1</sup>. W tej sytuacji w 1996 r. kadra zarządzająca Patagonii podjęła decyzję o wykorzystaniu do produkcji wyłącznie bawełny organicznej, uprawianej w warunkach bardzo dużej dbałości o ziemię, powietrze, zwierzęta, uznając, że nadrzędnym celem firmy jest tworzenie wysokiej jakości produktów, przy minimalnym obciążeniu dla środowiska naturalnego. Obecnie dla swoich pracowników prowadzi program „Praktyka dla ochrony środowiska”, w ramach którego mają oni możliwość podjęcia dwumiesięcznej pracy w organizacjach związanych z ochroną środowiska. W czasie takiej praktyki otrzymują pełną pensję i zdobywają wiedzę o aktualnych problemach środowiska naturalnego. Systematycznie od roku 1985 realizowana jest inicjatywa „Dotacje na rzecz ochrony środowiska”, w myśl której Patagonia przeznaczająca co roku 10% swojego rocznego zysku lub 1% swojego rocznego przychodu (w zależności od tego, która z kwot jest większa) na rzecz ochrony środowiska. Do końca roku 2017 na ten cel firma przekazała ok. 38 mln dol. w gotówce i darowiznach rzeczowych. Pomysł przekazywania części dochodu na cele ochrony środowiska naturalnego stał się podstawą powołania w 2001 r. projektu 1% For The Planet, do którego dołącza coraz więcej firm z całego świata.

Oprócz poszukiwania nowych materiałów, technologii i wzornictwa Patagonię od początku wyróżniał model zarządzania, opierający się na dużej swobodzie, dobrych relacjach między pracownikami i rodzinnej atmosferze. Oprócz dowolności w ubiorze, w czasie przerw na lunch pracownicy mają możliwość biegania, surfowania czy gry w siatkówkę. Dofinansowywane mają również wyprawy wspinaczkowe czy narciarskie. Wszyscy pracownicy zachęceni są do poszukiwania możliwości doskonalenia procesów ukierunkowanych na wykorzystanie materiałów pochodzących z recyklingu. Mając duże osiągnięcia w tym obszarze, zachęcają do tego innych producentów, udostępniając im swoje sprawdzone technologie. Obecnie coraz więcej odzieży jest wytwarzane z recyklingu, a od 2014 r. do produkcji odzieży używany jest puch pochodzący wyłącznie z kontrolowanych źródeł, w których ptaki nie są np.

<sup>1</sup> W skali globu 25% wszystkich pestycydów jest zużywanych na uprawy bawełny.

karmione siłą. Ponadto coraz więcej produktów wyposażonych jest w puch odzyskiwany ze starych kurtek, śpiworów czy kołder. Po sygnałach o złym traktowaniu owiec na farmach zrezygnowano też z produkcji ubrań z wełny owiec merino. Od kilku lat prowadzona jest w firmie akcja Wear Worn, w ramach której zachęca się do jak najdłuższego użytkowania produktów i naprawiania ich zamiast kupowania nowych. Klientom w ramach procesów obsługi posprzedażowej umożliwia się darmową naprawę uszkodzonych wyrobów. W 2016 r. 100% wpływów pochodzących z wyprzedaży w „Czarny Piątek”, czyli 10 mln dolarów, przekazano na cele organizacji ekologicznych [Śniński 2017].

## 5. **Norrøna – norweski producent odzieży outdoorowej**

W celu zbadania związku między społecznie odpowiedzialnym modelem biznesu przedsiębiorstwa i podejściem do doskonalenia realizowanych procesów dokonano analizy źródeł internetowych oraz przeprowadzono wywiad ustrukturyzowany z pracownikiem centrali norweskiej firmy Norrøna. Kwestionariusz badawczy składał się z dwóch części. Pierwsza dotyczyła przejawów występowania modelu społecznej odpowiedzialności w organizacji. W drugiej części zadawane były pytania o powody i sposób doskonalenia procesów. W sumie zadano dwadzieścia pięć pytań. Dwadzieścia z nich miało charakter zamknięty, zaproponowano respondentowi odpowiedź, nie ograniczając ich liczby. Dziewięć z nich zawierało opcję wskazania też innej niż sugerowane odpowiedzi. W pięciu pytaniach zastosowano pięciostopniową skalę Likerta (od 1 do 5), proponując wskazanie stopnia występowania sytuacji (1 oznaczało brak występowania, a 5 – wysoki jego stopień).

Informacja o zaangażowaniu w społeczną odpowiedzialność biznesu wyeksponowana jest na stronie głównej firmy w zakładce „Informacje ogólne o firmie”. Zarządzący deklarują, że w gospodarowaniu zasobami najważniejszą rolę odgrywają względy prośrodowiskowe. Regularnie (w zaproponowanej skali na poziomie 5) prowadzone są działania zmierzające do oszczędnego zużycia wody, energii elektrycznej i materiałów biurowych. W firmie we własnym zakresie utylizuje się odpady i w miarę możliwości stosuje recykling. Dokonywana jest także analiza potrzeb, które zgłaszają podmioty z najbliższego otoczenia (w zaproponowanej skali najwyższy poziom) oraz systematycznie rozwijana jest współpraca z przedstawicielami społeczności lokalnej (również najwyższy poziom na skali). Zarówno pracownicy, jak i kadra zarządzająca uczestniczą na zasadzie wolontariatu w projektach, które sami inicjują i które wynikają z przekonań i wartości, jakimi kierują się w codziennych działaniach (także poziom 5 na zaproponowanej skali Likerta). Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest również podstawową częścią strategii 2020 Norrøny. W celu zapewnienia przejrzystości podejmowanych działań na stronie zamieszczono również raport o postępach w tym zakresie. Raport obejmuje odniesienie do nowej siedziby firmy, uczestnictwa w akcji 1% dla natury, odsetek pracowników dojeżdżających do pracy środkami transportu przyjaznymi dla środowiska naturalnego,

recykling odpadów oraz odnawialnych źródeł energii. Ambicją firmy Norrøna jest bycie liderem w zakresie odpowiedzialności środowiskowej i społecznej w branży outdoorowej. Cele te są związane z pracownikami, główną siedzibą w Lysaker i firmą jako całością [[www.norrøna.com/en-GB/Corporate-Social-Responsibility/](http://www.norrøna.com/en-GB/Corporate-Social-Responsibility/)]. Dotyczą zużycia energii i wody, społecznych i środowiskowych aspektów produkcji, gospodarki odpadami oraz sposobu transportu wyrobów. Dążąc do osiągnięcia tych celów, firma ma na uwadze ograniczanie negatywnego wpływu produkcji i transportu na środowisko naturalne, ale także ciągle poprawianie warunków pracy pracowników.

W roku 2010 Norrøna przystąpiła do zapoczątkowanej przez firmę Patagonia inicjatywy 1% dla ziemi, tym samym zaczęła przekazywać 1% obrotów do organizacji promujących zrównoważony rozwój oraz inicjatywy przyjazne dla środowiska. W 2016 r. oznaczało to darowiznę nieco powyżej 5 mln norweskich koron [[www.norrøna.com/en-GB/Corporate-Social-Responsibility/](http://www.norrøna.com/en-GB/Corporate-Social-Responsibility/)]. Możliwych odbiorców darowizny podzielono na trzy kategorie:

- organizacje lub inicjatywy mające na celu oczyszczenie natury i planety,
- organizacje lub inicjatywy działające na rzecz ochrony przyrody,
- organizacje lub inicjatywy promujące aktywność na świeżym powietrzu.

Kraj pochodzenia lub lokalizacja nie mają tu znaczenia. Przyjęto natomiast, że obdarowywane organizacje lub inicjatywy nie powinny przeznaczać więcej niż 10% środków na administrację. W 2016 r. było to jedenaście organizacji, wśród których wymienić można: norweską organizację ochrony lasów deszczowych, norweski Czerwony Krzyż – wakacje dla wszystkich, holenderską fundację zajmującą się czyszczeniem oceanów czy szwedzką fundację ochrony przyrody. Firma, z użyciem ustalonych mierników, monitoruje wykorzystanie przekazywanych środków.

W kwietniu 2015 r. centrala firmy została przeniesiona do nowej siedziby w miejscowości Lysaker, położonej 10 km od centrum Oslo. Względy środowiskowe zdecydowały o tym, że nie wybudowano nowego budynku, tylko z użyciem ekologicznych materiałów odnowiono stary ceglany budynek przemysłowy z 1862 roku. Przystępując do renowacji, opracowano obszerny plan ochrony środowiska, zapewniając wykorzystanie najbardziej przyjaznych dla środowiska materiałów.

Ambicją firmy jest, aby wszyscy jej pracownicy docierali do pracy w najbardziej ekologiczny sposób (pieszo, rowerem, autobusem, pociągiem lub samochodem elektrycznym). Taki cel założono do końca 2017 roku. W roku 2014 tylko 29% pracowników decydowało się na dojazd środkiem przyjaznym dla środowiska naturalnego, a w 2015 r. już 85,3% (81,3% w zimie). Wśród nich 28% dojeżdżało rowerem, przychodziło pieszo lub w ramach treningu decydowało się na bieg do pracy. W 2016 r. zauważono, że 33% pracowników jeździło rowerem, biegało lub chodziło do biura, a w okresie zimowym suma wzrosła do 85%. Dążąc do tego, aby w 100% docieranie pracowników do firmy było w zgodzie ze zrównoważonym rozwojem, zaproponowano kilka rozwiązań, np. zasugerowano, żeby samochody używane przez przedstawicieli handlowych miały napęd elektryczny lub hybrydowy. Taka

zmiana ma obecnie miejsce, ale jej przeprowadzanie trwa dłużej, niż planowano. Do jeżdżenia rowerem lub chodzenia pieszo zachęcają organizowane zawody, w których uczestniczą pracownicy, oraz zainstalowanie szaf z prysznicami, w których dostępne są ręczniki i środki czystości. Zmiany w sposobie docierania personelu do pracy są monitorowane, co miesiąc wśród pracowników przeprowadzana jest ankieta mająca na celu rozeznanie dynamiki przejścia na „zielone” środki transportu oraz wprowadzony został ranking „Kilometry pokonane dla ochrony środowiska”, ukazujący co miesiąc liderów.

Do roku 2020 firma założyła sobie cel związany z recyklingiem wszystkich odpadów, które towarzyszą procesom produkcyjnym. Obecnie odpady papierowe są przetwarzane, a odpady żywnościowe dostarczane do kompostowania. Natomiast odpady elektroniczne są dostarczane do stacji zwrotów. Większość odpadów z tworzyw sztucznych również przeznaczana jest do recyklingu. Oferowane są też usługi naprawy uszkodzonej odzieży. Obecnie poszukiwane są rozwiązania w zakresie zwrotu zużytej odzieży, rozważane są programy zachęcające do odsprzedaży używanych ubrań. Dla monitorowania postępu w tym obszarze przyjęto wskaźnik: ilość generowanych w sumie odpadów do ilości wysyłanej do recyklingu lub ponownego wykorzystania odzieży.

Norweskie przedsiębiorstwo dążyło do tego, aby prowadzona działalność zasilała się w 100% energią elektryczną z odnawialnych źródeł. To zamierzenie zostało wprowadzone w życie, w nowym głównym obiekcie firmy energię pozyskuje się z wodnych turbin. Przedsiębiorstwo posiada certyfikat potwierdzający, że dostawy energii mają właśnie taki charakter. Na stronie internetowej firmy zamieszczony jest link do dokumentu przedstawiającego taki certyfikat.

Duży nacisk w przyjętej strategii kładzie się na to, żeby łańcuch dostaw był etycznie odpowiedzialny, a produkty były jak najbardziej przyjazne dla środowiska i wykonane zgodnie z najwyższymi standardami środowiskowymi i etycznymi. Firma została w 2016 r. członkiem światowego systemu bluesign®<sup>2</sup>, ukierunkowanego na zmniejszanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne w całym łańcuchu dostaw wyrobów włókienniczych. Bluesign® to system zapewniający efektywne wykorzystanie zasobów, bezpieczeństwo konsumentów, emisji wody i powietrza w całym łańcuchu dostaw. W członkostwie w bluesign® widzi się szansę na uzyskanie znacznie lepszej wiedzy w zakresie łańcucha dostaw oraz używanych tkanin i wykończeń, a także wsparcia w razie potrzeby.

Norrøna przeprowadza również audyty w fabrykach, którym zleca produkcję, oceniające zgodność prowadzonej działalności ze swoim kodeksem postępowania

---

<sup>2</sup> System bluesign® jest rozwiązaniem dla zrównoważonej produkcji tekstyliów. Eliminuje szkodliwe substancje już na samym początku procesu produkcyjnego, a także ustanawia i kontroluje standardy w zakresie przyjaznej dla środowiska i bezpiecznej produkcji. Zapewnia, że końcowy wyrób włókienniczy spełnia bardzo rygorystyczne wymagania w zakresie bezpieczeństwa konsumenta na całym świecie, ale także gwarantuje klientowi zaufanie do zakupu trwałego produktu [<http://www.bluesign.com>].

i wymaganiami prawnymi. Robi to po to, aby negatywny wpływ produkcji na środowisko był jak najmniejszy, a pracownicy traktowani byli podmiotowo. Firma ocenia ryzyko współpracy z etycznego i środowiskowego punktu widzenia. System audytu obejmuje przede wszystkim producentów odzieży, ale brani pod uwagę są również producenci materiałów marketingowych oraz manekinów, wieszaków czy toreb papierowych. Do końca 2016 r. założono przeprowadzenie audytów we wszystkich fabrykach firmy. Nie udało się jednak tego osiągnąć, obecnie 90% producentów jest poddawanych ocenie, biorąc pod uwagę liczbę skontrolowanych miejsc w porównaniu z całkowitą liczbą fabryk, z których produkcji korzysta firma.

Jednym z założeń strategii przyjętej w firmie jest ograniczenie w dystrybucji wyrobów transportu lotniczego. Obecnie większość wyrobów przewożona jest na kontenerowcach, ponieważ jest to najbardziej ekologiczna forma. W 2016 r. udało się ograniczyć wykorzystanie frachtu lotniczego do 0,6%, co stanowi redukcję o 600% w stosunku do 2015 r. (4,3%). Rozważany jest również transport kolejowy z Azji. Do oceny przyjęto tu relację ilości transportowanych wyrobów drogą lotniczą do całkowitej produkcji. Założono, że wskaźnik ten powinien się kształtować na poziomie poniżej 1%.

W prezentowanym przedsiębiorstwie opracowano i upowszechniono kodeks postępowania podczas realizacji procesów, w którym priorytetowo traktowana jest ochrona środowiska. Przeprowadzony wywiad z pracownikiem obszaru B+R centrali przedsiębiorstwa wskazuje, że mocnymi stronami realizowanych procesów są ich związki z wartościami firmy i silne ukierunkowanie na oczekiwania i potrzeby klientów. Wynika to niewątpliwie z tego, że wartości firmy związane np. z dbałością o środowisko naturalne i zrównoważony rozwój są bardzo mocno akcentowane w misji i celach najwyższego rzędu firmy. W doskonaleniu procesów włączani są wszyscy pracownicy, zachęca ich do tego formalny system zgłaszania pomysłów zmian w procesach. Nie ma on jednak charakteru nakazowego. W ocenie projektów doskonalących największą rolę odgrywa kryterium dbałości o środowisko naturalne i szukanie możliwości zwiększenia jakości materiałów, z których wytwarzana jest odzież. Z tego też powodu w działania doskonalące włączani są klienci kupujący wyroby Norrøny i dostawcy mający wiedzę o nowych właściwościach i parametrach wytrzymałościowych dostarczanych materiałów czy nowych, bardziej ekologicznych rozwiązaniach ich otrzymywania. Projekty doskonalące mają charakter ciągły, nieustannie poszukuje się nowych rozwiązań i szuka w tym obszarze inspiracji, zwłaszcza że działania firm konkurencyjnych również podążają w tym kierunku. Zmiany w procesach, opisane nową procedurą, wprowadzane są raz na kwartał, najczęściej ich inicjatorami są menedżerowie procesu. Gotowość do ich wprowadzenia sprawdza się, oceniając wiedzę i umiejętności kierowników i szeregowych pracowników, jak również gotowość pracowników do wprowadzania zmian. Kadra zarządzająca udziela mocnego wsparcia w całym procesie doskonalenia procesów, szczególnie że zauważalna jest pozytywna korelacja między efektami doskonalenia procesów a wynikami całej firmy.

## 6. Konsekwencje ciągłego poszukiwania możliwości wprowadzania zmian w realizowanych procesach

Mimo niepodważalnych, nieprzeciętnych starań, jakie podejmują w zakresie doskonalenia swoich procesów, a zarazem produktów przedstawiane w artykule firmy, wydaje się, że godzenie interesów wszystkich zainteresowanych działalnością firm stron w praktyce może napotykać trudności. Zarządzający, myśląc w dłuższej perspektywie o budowaniu wizerunku firmy, muszą podejmować decyzje krótkookresowe, nastawione na widoczne efekty finansowe, związane przede wszystkim z orientacją na redukcję kosztów wytwarzania. Nie zawsze mają również możliwości pełnej kontroli w swoich łańcuchach dostawców. Z jednej strony dążą do produkowania odzieży bardzo wytrzymałej, nadającej się do stosowania w ekstremalnych warunkach, na znaczeniu nabiera lekkość, wiatro- i wodoodporność oraz ich praktyczność i wytrzymałość, a to nie zawsze idzie w parze z utrzymaniem środowiskowych standardów. Przedstawiony przez Greenpeace podczas targów ISPO MUNICH 2016 i opublikowany w internecie 17 lutego 2016 r. Raport informuje o wielu produktach outdoorowych zawierających szkodliwe środki chemiczne per oraz polifluorowęglowodorowe [<http://outdoormagazyn.pl/2016/02/greenpeace-ujawnia>]. Badanie przeprowadzone przez Greenpeace wykazało, że nie tylko odzież oraz obuwie, ale również sprzęt kempingowy i turystyczny (plecaki, namioty, śpiwory) zawierają związki chemiczne, które mogą być szkodliwe dla środowiska naturalnego oraz ludzkiego zdrowia. Ustalono to na podstawie przetestowania 40 produktów wyprodukowanych i sprzedawanych przez różne marki outdoorowe, w tym Patagonię i Norrøne. Produkty wybrane do testów cieszyły się dużym uznaniem użytkowników, wśród których większość stanowili zwolennicy organizacji Greenpeace. Przetestowano jedenaście kurtek, osiem par spodni, siedem par butów, osiem plecaków, dwa namioty, dwa śpiwory, jedną linę wspinaczkową i jedną parę rękawic. Szkodliwe związki zostały wykryte we wszystkich produktach z wyjątkiem rękawic. Analizy były dokonane na różnych częściach tych wyrobów, niektóre próbki miały duplikaty, które były analizowane oddzielnie. Próbki pochodzące z jedenastu produktów zawierały bardzo trwałe związki jonowe o długim łańcuchu PFC PFOA na poziomie przekraczającym oficjalny limit 1 µg/m<sup>2</sup> dla produktów sprzedawanych w Norwegii. Ponadto trwałe związki o krótkich łańcuchach PFBS oraz PFHxA zostały wykryte w bardzo dużych stężeniach właśnie w kurtkach firmy Norrøna oraz Patagonii. Wszystkie wykryte substancje są groźne dla zdrowia ludzi i dla środowiska naturalnego. Wywołują groźne choroby, a wiele z nich po uwolnieniu bardzo wolno się rozpada, ulegając rozproszaniu. Substancje zanieczyszczające są wykrywane w odizolowanych jeziorach górskich oraz warstwach śniegu z odległych miejsc na ziemi. Trwałe związki jonowe PFC wykrywane są w ludzkiej krwi oraz w wątrobie zwierząt. Wpływają one negatywnie na działanie systemu hormonalnego, sprzyjają powstawaniu chorób nowotworowych. W tej sytuacji zasadne wydaje się poszukiwanie takich zmian w doborze materiałowym, które będą ukierunkowane na zdecy-

dowaną redukcję związków PFC. Oświadczenie madryckie, które w maju 2015 r. podpisało dwustu naukowców z 38 państw, zaleca bezwzględne unikanie zastosowania wszystkich typów PFC (zarówno z długimi, jak i krótkimi łańcuchami) do produkcji wyrobów konsumenckich, włącznie z tekstyliami. W tym samym raporcie znaleźć można sugestie, że jest możliwe wyprodukowanie wyrobów spełniających wysokie wymagania techniczne bez użycia szkodliwych związków chemicznych.

## 7. Zakończenie

W Stanach Zjednoczonych liczbę konsumentów dokonujących świadomego wyboru produktów ze względu na działalność społeczną firm je produkujących ocenia się na blisko 70 mln [www.forbes.pl]. Wśród nich znajdują się klienci branży outdoorowej, których interesuje nie tylko wysoka jakość kupowanej odzieży, obuwia czy sprzętu, ale w równym stopniu prospołeczne i środowiskowe działania firm je oferujących. Bardzo duża konkurencja w branży oraz nacisk na poszukiwanie coraz to nowych rozwiązań procesowych i produktowych powodują jednak, że nie zawsze firmom tym udaje się utrzymać założone standardy ekologiczne. Zaprezentowane w artykule podmioty, mimo widocznych starań, jakie podejmują na rzecz ochrony środowiska naturalnego i ekspozowania swojego zaangażowania w społeczną odpowiedzialność, nie ustrzegły się zagrożeń, jakie mogą się pojawić w związku ze stosowaniem materiałów o wysokich parametrach użytkowych. Jednakże raport Greenpeace, do którego nawiązano w treści artykułu, sugeruje, że jest możliwe oferowanie wyrobów spełniających wysokie wymagania techniczne bez użycia szkodliwych związków chemicznych. Wymaga to jednak od zarządzających podjęcia decyzji o zwiększeniu kosztów wytwarzania, co nie zawsze koresponduje z utrzymaniem konkurencyjności cenowej. Wydaje się to jednak warte rozważenia, między innymi ze względu na klientów branży outdoor bardzo wrażliwych na kwestie zarówno społeczne, jak i ekologiczne. Należy jednak wziąć pod uwagę, że przedstawiane w artykule rozważania mają charakter eksploracyjny, przedstawione wnioski odnoszą się tylko do dwóch analizowanych podmiotów. To należy uznać niewątpliwie za ograniczenie artykułu.

## Literatura

- Borys T., Rogala P., 2011, *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Chouinard Y., 2011, *Dajcie im popływać*, Mayfly, Warszawa.
- Cyfert S., 2006, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Dobiegała-Korona B., 2015, *Budowa wartości klienta. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Gregory A., Milner S., 2009, *Editorial: Work-life Balance: A Matter of Choice?*, Gender, Work and Organization, Vol. 16, No. 1, January.
- <https://www.forbes.pl/csr/pokolenie-y-chce-pracowac-w-firmach-odpowiedzialnych-spoecznie/rbq8kxc> (10.12.2017).

- <http://4outdoor.pl/2017/06/22/najnowsze-badania-eog-wskazuja-na-optimistyczny-wzrost-ryнку-outdoorowego-w-2016-roku> (18.12.2017).
- <http://4outdoor.pl/2011/12/23/european-outdoor-group-zapowiada-ko%C5%84cowy-raport-dotycz%C4%85cy-ryнку-outdoor/> (18.12.2017).
- <http://4outdoor.pl/2017/06/22/najnowsze-badania-eog-wskazuja-na-optimistyczny-wzrost-ryнку-outdoorowego-w-2016-roku> (19.12.2017).
- <http://outdoormagazyn.pl/2016/02/greenpeace-ujawnia> (20.01.2017).
- <http://www.bluesign.com>.
- <http://www.forbes.pl>.
- PN-ISO 26000:2012, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, Warszawa.
- Rojek-Nowosielska M., 2017, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Model – diagnoza – ocena*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sokołowska A., 2013, *Spoleczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Śnigórski P., 2017, *Historia pewnej firmy... Patagonia*, Crag Magazine, nr 3.
- Teneta-Skwiercz D., 2013, *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Zarzycki P., 2003, *Sylwetka społeczno-demograficzna współczesnego pieszego turysty górskiego*, [w:] Siwiński W., Tauber R.D., Mucha-Szajek E. (red.), *Czas wolny, rekreacja, turystyka, hotelarstwo, żywienie (wyniki badań naukowych)*, WSHIG, Poznań.
- Zbieg A., *Jak zbudować inteligentną organizację*, HBRP, [www.hbrp.pl/b/jak-zbudowac-inteligentna-organizacje/wG3VECZV](http://www.hbrp.pl/b/jak-zbudowac-inteligentna-organizacje/wG3VECZV) (9.12.2017).