

Sara Polaczek*

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w marce modowej Elementy – studium przypadku

Streszczenie

Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu staje się powszechną praktyką stosowaną w organizacjach, także tych na rynku odzieżowym, gdzie główną motywacją do jej wdrażania są wymagania klientów. Celem jest zbadanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu polskiej marki modowej Elementy pod względem podejmowanych przez nią działań na rzecz realizowanej strategii w tym zakresie. Rozdział składa się z trzech części, gdzie pierwsza prezentuje ujęcie teoretyczne CSR w kontekście zarówno ogólnym, jak i rynku odzieżowego. Druga część obejmuje przedstawienie marki Elementy, jej struktury organizacyjnej i sposobu funkcjonowania. Trzecia część zawiera zaś analizę strategii CSR, w tym działań na rzecz ekologii, dobra społecznego oraz transparentności. Do badań zastosowano metody jakościowe, takie jak wywiad swobodny pogłębiony o charakterze antropologicznym otwartym. Metodami uzupełniającymi były obserwacja nieuczestnicząca marki Elementy oraz analiza danych zastanych.

Słowa kluczowe: CSR, strategia odpowiedzialnego biznesu, rynek mody, transparentność, zrównoważony rozwój.

Abstract

A responsible business strategy seems to be growing in popularity and becoming a common practice used in organizations, including those on the clothing market, where the motivation is consumer requirements. A special phenomenon that has emerged in this field is the transparency movement. The purpose is to examine the Polish fashion brand Elements in terms of its activities for a responsible business strategy. This chapter consists of three parts, where the first one presents the theoretical concept of CSR in the general context and narrows it to the clothing market. The second part covers the history of the Elements brand,

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0002-6847-7740>; e-mail: sara.polaczek@student.uj.edu.pl.

characterizing its structure and, finally, an in-depth analysis of the strategy is presented, including activities for ecology, good for society, and transparency.

Keywords: CSR, responsible business strategy, fashion market, transparency, sustainable development.

Wprowadzenie

Współcześnie obserwuje się tendencję do podejmowania polemiki na temat strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, która tym samym staje się tematem często podejmowanym w dyskursie o zarządzaniu organizacją XXI wieku (Kostera i Śliwa, 2012, s. 40). Niniejszy rozdział stanowi próbę zdefiniowania, opisu oraz analizy strategii społecznej odpowiedzialności biznesu na podstawie organizacji będącej mikroprzedsiębiorstwem, działającej na rynku tekstylno-odzieżowym. Celem jest omówienie problematyki związanej ze strategią CSR zaimplementowaną w marce modowej Elementy, powstałej w 2015 roku, pod względem jej działań prowadzonych w tym obszarze. W rozdziale przedstawiono sposób realizowania strategii CSR, wskazano motywację podjęcia takich działań, charakterystykę prowadzenia lokalnej marki realizującej strategię odpowiedzialnego biznesu oraz zaprezentowano problemy powstałe w związku z decyzją o realizowaniu działań zrównoważonych społecznie. Ponadto skupiono się na weryfikacji działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Analizie poddano kwestie motywacji wprowadzania strategii CSR oraz jej wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Opisano także działania na rzecz ochrony środowiska, bezpieczeństwa produkcji, etyki mody, a w szczególności transparentności firmy – innowacyjnej techniki kształtowania organizacji na rynku sprzedażowym, którą Elementy konsekwentnie realizuje oraz komunikuje.

Pracownicy Elementów, jak sami deklarują, wytwarzają swój asortyment lokalnie – w *lokalnych manufakturach*, korzystając z własnej szwalni oraz pomocy innych polskich przedsiębiorstw, kierując się ideą wsparcia i rozwoju polskiej gospodarki. Organizacja realizuje strategię transparentności, co wiąże się z udostępnianiem informacji o kosztach, które składają się na dany produkt, ale też o procesie produkcji i kapitale społecznym.

Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu jest częstym przedmiotem badań wśród badaczy dziedziny nauk społecznych i humanistycznych. Powstało wiele prac, w których autorzy podejmują próbę zdefiniowania tego pojęcia i zanalizowania go pod kątem teoretycznym, co szerzej zostanie omówione w pierwszym podrozdziale. Ponadto, w literaturze znajdziemy publikacje na temat wykorzystania etyki biznesu przez przedsiębiorców dominujących na

rynku. Wspomniane prace to przeważnie badania dotyczące rynku jako całości, nieskupiające się na konkretnych branżach. Dotyczą kwestii podejścia do pracowników, interesariuszy, motywacji wprowadzania strategii CSR, jej rozliczania, raportowania, wpływu na wizerunek i postrzeganie firmy przez odbiorców, pracowników i interesariuszy. Brakuje badań dotyczących realizacji tej strategii w polskich przedsiębiorstwach, a kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu jest dziedziną dopiero rozwijającą się również w branży odzieżowej. W naukach o zarządzaniu niewiele jest prac dotyczących studium przypadku polskich, lokalnych marek. Zazwyczaj temat strategii CSR w branży odzieżowej poruszany jest głównie w światowych przedsiębiorstwach modowych, zwanych potocznie „sieciami”. Badania dotyczące zarządzania na rynku mody zrealizował obszernie Michał Wójciak w swojej pracy „Metafory mody. Zarządzanie marką autorską w kontekście przemian rynkowych-perspektywa projektantów” (Wójciak, 2019), gdzie szeroko opisał rynek mody w ujęciach historycznym i współczesnym zarówno od strony konsumentów, jak i produktu.

Aktualnie, rynek światowy i działające na nim międzynarodowe przedsiębiorstwa rozwijają się dynamicznie. Obserwujemy wzrost sprzedaży oraz dążenie do uzyskania coraz wyższego PKB na mieszkańca globu. Przedsiębiorstwa podejmują również inicjatywy w zakresie działań na rzecz społeczeństwa, angażując się w pomoc i rozwój kapitału społecznego, często wspierając państwo w tych dziedzinach. Konsumenci, pracownicy, interesariusze i akcjonariusze stają się coraz bardziej świadomi przysługujących im praw i możliwości wyboru, mają na uwadze zmiany i zagrożenia, jakie niesie za sobą działanie wielkich graczy rynkowych i podejmują decyzje, opierając się na wyższych wartościach i potrzebach. Staje się to katalizatorem dla działań wielu przedsiębiorstw, wprowadzających do swoich strategii zasady świadomego społecznie i środowiskowo biznesu. Działania mające na celu inwestowanie społeczne są również wymagane przez inwestorów, którzy żądają wywiązywania się z zobowiązań, spełnienia określonych norm i standardów. Powstają liczne fundacje i organizacje pozarządowe, działające na rzecz ochrony środowiska czy praw człowieka, które wymuszają na przedsiębiorstwach podjęcie działań zgodnych z etyką biznesu. Działania te mogą być podejmowane ze względów wizerunkowych lub innych motywacji, bynajmniej nie wynikających z chęci prowadzenia działań altruistycznych. W niniejszym rozdziale przedstawiono motywację, schemat działania, sposób realizacji strategii odpowiedzialnego biznesu, skupiając się przede wszystkim na transparentności marki, ekologii, działaniach na rzecz społeczeństwa, ale również poruszono kwestię traktowania pracowników w przedsiębiorstwie, określając i opisując kulturę organizacyjną organizacji Elementy.

W pierwszym podrozdziale zaprezentowano ujęcie teoretyczne strategii odpowiedzialnego biznesu, przedstawiając definicje oraz zarys historyczny. Następnie skupiono się na pojęciu „CSR” w kontekście rynku odzieżowego,

wcześniej go definiując oraz podjęto próbę wyróżnienia zachowań niepożądanych w tej dziedzinie, przywołując przykłady takich działań, a także określając wyzwania, jakie stoją przed rynkiem mody. Podrozdział drugi posłuży do omówienia zastosowanej metodologii w realizowanym procesie badawczym. Trzeci zaś stanowi prezentację i interpretację wyników badań empirycznych. Omówiono w nim także historię badanej marki, jej strukturę organizacyjną, aby ostatecznie skupić się na strategii firmy, w szczególności na aspekcie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu i podejmowanych w tym obszarze działaniach. Szczególną uwagę poświęcono zjawisku transparentności, które organizacja w swojej strategii wyraźnie akcentuje.

1. Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu

W niniejszym podrozdziale zostaną ukazane sposoby definiowania pojęcia „społecznej odpowiedzialności biznesu” zarówno przez światowe organizacje, takie jak Komisja Europejska czy Światowa Rada Biznesu, jak i teoretyków zarządzania. Ponadto pojęcie zostanie ukazane w szerszym kontekście, uwzględniając rys historyczny oraz rozwój badanego zjawiska. Następnie koncepcja CSR zostanie zaprezentowana na przykładzie rynku odzieżowego, ukazane niepożądane praktyki i zjawiska w nim występujące. Przytoczone zostaną wyniki z raportów dotyczących wyborów konsumenckich, dokonywanych w obrębie rynku odzieżowego oraz praktyk stosowanych przez największych graczy rynkowych w kontekście podejmowanych działań z zakresu CSR oraz transparentności.

1.1. Społeczna odpowiedzialność biznesu – najważniejsze definicje

Pojęcie *Corporate Social Responsibility* nie posiada jednej, szczegółowej definicji, zostało opisane w wielu źródłach w sposób nieściśły, co nie stanowi ułatwienia w rozliczaniu i raportowaniu działań CSR w przedsiębiorstwach. Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu, znajdująca się w Zielonej Księdze Komisji Europejskiej z 18 lipca 2011 roku mówi o niej jako o odpowiedzialności przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo (KE, 2011). Nieco bardziej szczegółowo zjawisko odpowiedzialnego biznesu ujęła Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, definiując zjawisko CSR jako:

Ciągle zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości (Watts i Holme, 1999).

Warto przytoczyć również definicję stworzoną przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, która określa CSR jako:

Efektywną strategię zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków do rozwoju społecznego i ekonomicznego (Buczowski, Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 20016, s. 15).

Początków strategii społecznej odpowiedzialności biznesu można dopatrywać się już w 1891 roku, kiedy upubliczniono encyklikę Leona XII *Rerum Novarum*, nawołującą do poszanowania praw i godności robotników, ale też w książce *The Fundamentals of Business Ethics* wydanej w 1926 roku (Lord, 1926). Wzrost popularności strategii odpowiedzialności biznesu datuje się na drugą połowę minionego wieku, kiedy to pogląd Milтона Friedmana, mówiący że „odpowiedzialność społeczna spoczywa wyłącznie na jednostkach, zaś odpowiedzialność firm ogranicza się do zapewnienia zysku udziałowcom” (Friedman, 1970) o przedsiębiorcach mających na celu wyłącznie maksymalizację zysków, przestał być dominującym i obowiązującym na rynku. To podejście stało się niewystarczające i nieodpowiadające teraźniejszym potrzebom interesariuszy. Jak zauważył Peter Drucker (1994, s. 408):

nie można już dłużej opierać się na założeniu, że osobisty interes właściciela będzie go wiódł ku dobru ogólnemu, lub że interes osobisty i dobro ogółu można oddzielić, traktując je jako kategorie nie mające ze sobą nic wspólnego. Wręcz przeciwnie odpowiedzialność ta wymaga dzisiaj od menedżera, by przyjął odpowiedzialność za dobro ogółu, by podporządkował swe działania normom etycznym, ograniczając swój własny interes i władzę, w razie gdyby ich egzekwowanie godziło w dobro powszechne i wolność jednostki.

Za pierwszy kodeks społecznej etyki biznesu uważa się zasady Sullivana z 1977 roku, skierowane do amerykańskich firm działających na terenie RPA i nawołujące do zachowania równości i poszanowania pracowników, bez względu na kolor skóry i pochodzenie¹.

Ricky Griffin wspomina, że społeczna odpowiedzialność biznesu zawiera się w trzech filarach: działań podejmowanych ze względu na udziałowców zewnętrznych, stosunku do kwestii ekologii i działań na rzecz poprawy jakości stanu środowiska oraz motywacji do podejmowania się działań na rzecz dobra ogółu społeczeństwa (Griffin, 2006, s. 157). Jak wspomniała Monika Kostera, odpowiedzialność ta powinna wynikać z dobrowolności organizacji i chęci podjęcia korzystnych działań (Kostera i Śliwa, 2012, s. 45), nie ze

¹ *Sullivan Principles for U.S. Corporations Operating in South Africa*, 24 ILM 1494 (1985), zwane dalej Sullivan Principles.

względu na jej akcjonariuszy czy też presję otoczenia. Tutaj pojawia się problem związany z licznymi kontrowersjami odnośnie do strategii CSR. Jest nim wykorzystanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu wyłącznie w celach wizerunkowych, maksymalizacji zysków i nieprzekładanie tego na rzeczywiste działania, które w swej idei mają poprawić stan społeczeństwa i otaczającego nas środowiska. Taka intencja ma swoje źródło we wspomnianej wcześniej idei Milтона Friedmana (1970), co można porównać także z koncepcją Adama Smitha (2002) na temat niewidzialnej ręki rynku. Na rynku odzieżowym wielu przedsiębiorców podejmuje działania na rzecz społeczeństwa, które najczęściej kończą się na obietnicach i propozycji zmian niemających w późniejszym czasie przełożenia na rzeczywistość i realne wywoływanie pozytywnego wpływu, między innymi w zakresie poprawy jakości i warunków zatrudnionych pracowników czy podwykonawców będących tanią siłą roboczą, pochodzących nierzadko z krajów azjatyckich. Przykładem takiego zaniedbania jest tragedia z 24 kwietnia 2013 roku, kiedy to w szwalni na przedmieściach Bangladeszu zginęło ponad 1000 osób (Morgan, 2015). Do tragedii przyczynił się zły stan techniczny fabryki, o którym pracownicy wcześniej informowali swoich przełożonych, lecz mimo powtarzających się zapewnień organizacji, sytuacja nie uległa poprawie.

Od współczesnych organizacji wymaga się nie tylko skupiania uwagi na zyskach, lecz także dbania o dobro i bezpieczeństwo otaczających ją osób. Na powyższe zwracają uwagę Monika Kostera i Andrzej Koźmiński, pisząc że „organizowanie jest działalnością *par excellence* moralną, gdyż wszystko, co ludzie wspólnie robią, ma wymiar moralny” (Kostera i Koźmiński, 1997). John French również podejmuje ten temat, stwierdzając, że organizacja jest podmiotem moralnym, który nie różni się od społeczeństwa, dlatego należy zaznaczyć, że istnieje nierozzerwalna więź między przedsiębiorstwem a człowiekiem (Fitte, 1996, s. 56). To pokazuje, że organizacje, czyli grupy społeczne i celowe tworzone przez ludzi, powinny działać z korzyścią dla nich i nie są zwolnione od podejmowania moralnych i etycznych działań, a także tych, które przyczyniają się do poprawy ogólnej sytuacji w społeczeństwie.

1.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście branży odzieżowej

Rynek odzieżowy jest jednym z najlepiej prosperujących i rentownych segmentów w światowej gospodarce. Jak podaje PKO Bank Polski, w raporcie z 2019 roku, rynek ten wygenerował blisko 1 bilion 55 miliardów euro, a w najbliższych latach szacuje się wzrost do 2 biliony (PKO BP, 2019). Również w Polsce branża odzieżowa stanowi istotny dla gospodarki rynek, szacowany na 29,7 miliardów złotych, co czyni go jednym z najatrakcyjniejszych w Europie Środkowo-Wschodniej (KPMG, 2019) (8. miejsce w pod względem produkcji odzieży w Europie (KPMG, 2019)).

Polska jest jednym z bardziej wpływowych krajów na rynku tekstylno-odzieżowym w Europie, obserwuje się jednak znaczący spadek produkcji i powstawania nowych przedsiębiorstw o specyfikacji odzieżowej. Jak podaje PKO Bank Polski, w latach 2012–2017 liczba firm produkujących odzież zmalała o prawie 30%, co też spowodowało spadek zatrudnienia o ponad 40% w tym sektorze gospodarki (KPMG, 2019). Wynika to z przenoszenia produkcji do krajów azjatyckich i zamykania się małych przedsiębiorstw, wypartych przez światowych graczy, w tym przypadku przez duże koncerny, takie jak LPP czy grupa INDITEX – marki, które kojarzone są z szybką modą, tak zwanym zjawiskiem *fast fashion*.

Michał Zaczyński zauważył, że zjawisko szybkiej mody ma swój początek w czasach rewolucji przemysłowej, kiedy to wynaleziono maszynę do szycia (Zaczyński, 2019). To pozwoliło na szerszą skalę produkcji i sprawiło, że stała się ona bardziej opłacalna. Rozwój zjawiska *fast fashion*, jak podaje Michał Zaczyński, przybrał na sile pod koniec lat 90. ubiegłego wieku, gdy nastąpiły procesy globalizacji (Zaczyński, 2019). Przedsiębiorcy na rynku odzieżowym zdefiniowali na nowo cele zarządzanych organizacji modowych, maksymalizując działania w zakresie sprzedaży, o czym świadczy wypowiedź ówczesnego prezesa Nike, Phila Knighta:

Przez całe lata uważaliśmy się za firmę nastawioną na produkcję, co oznacza, iż cały nasz wysiłek był skierowany na projektowanie i wytwarzanie produktu. Dzisiaj jednak rozumiemy już, że naszym najważniejszym zadaniem jest sprzedaż. Mówimy więc, że Nike jest firmą zorientowaną na marketing, zaś produkt pełni rolę naszego najważniejszego narzędzia marketingowego (Klein, 2004, s. 38).

Dynamiczny wzrost produkcji na masową skalę stał się jeszcze bardziej opłacalny po przeniesieniu jej do państw azjatyckich, będących w początkowej fazie rozwoju. Zjawisko to zostało nazwane *shippingiem*, co oznacza rezygnację z produkcji na rynku lokalnym na rzecz przeniesienia jej do krajów słabiej rozwiniętych, gdzie system ochrony praw człowieka nie jest rozwinięty, przez co przedsiębiorcy skłaniają się ku nieetycznym praktykom względem pracowników. Jak wspominała Magdalena Płonka w swojej pracy:

Nierzadko zdarza się, że rejony do których jest przenoszona produkcja to państwa o ustroju autorytarnym lub niewykształconej jeszcze demokracji, których rządy są podatne na korupcję. Z tego powodu przeforsowanie korzystnych dla zagranicznych korporacji ustaw jest w tych krajach łatwiejsze, zaś urzędnicy chętniej przystają na zapisy godzące w interes własnego narodu lub środowiska naturalnego, ale przyciągające zagranicznych inwestorów.

Dodatkowo jest to opłacalne rozwiązanie dla firm, które korzystają z tamtejszej taniej siły roboczej (Płonka, 2013, s. 12) i niestety jest to jedno z działań, które wiele marek praktykuje do dziś. Zjawisko *shippingu* spowodowało, że

w latach 2011–2017 odnotowano spadek wartości produkcji w Unii Europejskiej o 8% (Płonka, 2013, s. 12).

Fakt przenoszenia fabryk do państw rozwijających się budzi pewne wątpliwości moralne, związane również z uniemożliwieniem rozwoju rodzimego rynku pracy. Ulokowanie produkcji w krajach biedniejszych wiąże się też bezpośrednio z wyzyskiem tamtejszej siły roboczej, co pokazał raport Global Labour Justice w przypadku firmy H&M. W 2018 roku umieszczono informację o wykorzystywaniu kobiet przez pracowników fabryk, w których odbywa się produkcja dla tego przedsiębiorstwa (Global Labour Justice, 2018). Ponadto w raporcie współtworzonym przez Fair Action zostały opublikowane informacje o niewywiązywaniu się organizacji H&M z obietnic dotyczących podwyższenia zarobków pracowników fabryk. W 2018 roku płaca wciąż wynosiła 86 euro za miesiąc, co stanowi tylko 10 euro więcej od prognozy ubóstwa wyznaczonego przez Bank Światowy. Ponadto z raportu wynika, że zatrudniani są również nieletni, których motywacją do podjęcia się pracy w fabrykach ubrań za niskie zarobki jest niewydolność finansowa ich rodzin (Theuws, Sandjojo i Vogt, 2017). Jak donosi Institute for Global Labour and Human Rights, dzień pracy małżeństwa w fabryce w Bangladeszu z nadgodzinami przynosi im wynagrodzenie w wysokości około 4 dolarów amerykańskich (Theuws, Sandjojo i Vogt, 2017).

Shipping to zjawisko, które kojarzy się nie tylko z wyzyskiem i łamaniem praw pracowniczych, lecz także z szeroko rozwiniętym transportem do państw zlecających. Jak podają źródła, jeden T-shirt pokonuje od 18 do 50 tysięcy kilometrów, co znacznie wpływa na zanieczyszczenie środowiska poprzez emisję CO₂ (Ekokonsument, 1999).

Kwestią kontrowersyjną są również materiały używane do produkcji ubrań i ilości wody przeznaczone do ich wytworzenia. Szacuje się, że na uprawę konwencjonalnej bawełny zużywa się 6% światowego zasobu wody słodkiej (Chapagain, Hoekstra, Savenije i Gautam, 2005), a produkcja kilograma tego materiału wywołuje emisję około 7 kg CO₂ (Berners-Lee, 2010). Ponadto, by usprawnić produkcję bawełny stosuje się środki chemiczne, które toksycznie zanieczyszczają wody gruntowe, zatruwając żyjące tam ekosystemy, natomiast w celu zabezpieczenia tkanin używa się *formaldehydu*, czyli substancji, która została określona jako toksyczna przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB, b.d.). Popularność zyskuje bawełna ekologiczna, która stanowi substytut bawełny konwencjonalnej. Musi ona spełniać zasady rolnictwa ekologicznego – w trakcie uprawy zabrania się używania środków chemii rolnej, ponadto nie sprzyja ona wyjąłowieniu i degradacji gleb. Wiąże się jednak z trudnym i długotrwałym procesem przejścia z uprawy bawełny konwencjonalnej na ekologiczną oraz wymaga specjalistycznej opieki i fachowców (Fletcher, 2008).

W sklepach sieciowych dużych marek zauważalna jest jednak zmiana, jaka nastąpiła na przestrzeni ostatnich lat. Coraz częściej powstają kolekcje ekologiczne z materiałów nieszkodliwych dla skóry u takich przedsiębiorców, jak H&M, Zara czy koncern LPP – Reserved. Nadal jednak powszechnie znajdujemy ubrania stworzone z materiałów syntetycznych. O ile ich produkcja nie jest bardzo szkodliwa dla środowiska, to kwestią sporną jest długość ich rozkładu, która wynosi około 200 lat (Esbud, 2015).

Organizacje, aby przetrwać na rynku odzieżowym, powinny odpowiadać na potrzeby klienta reagującego na zmieniającą się rzeczywistość. Temat zrównoważonego rozwoju w kontekście ekologii, czyli wpływu na środowisko, czy podejmowania tematów społecznych przez marki stał się dla wielu kluczowym przy dokonywaniu wyborów konsumenckich. Jak pokazuje raport KPMG, co czwarty Polak wyraża chęć dopłaty za towar stworzony w ekologiczny sposób, a dla połowy badanych znaczenie ma również to, gdzie został wyprodukowany. Ponadto, co czwarty badany uważa, że producenci powinni zredukować ilość produkowanych kolekcji (KPMG, 2019), co kłóci się z ideą *fast fashion*, która mówi o produkcji większej ilości produktów, dla większej ilości ludzi, w większej częstotliwości.

Przedstawione postawy klientów mają również związek z nowopowstałym ruchem *slow fashion*, który wpisuje się w zasady strategii odpowiedzialności biznesu, dbania o ekologię i zaprzestania nadmiernej produkcji. Aż 9 na 10 przedstawicieli generacji Z² uważa, że marki powinny ponosić odpowiedzialność za społeczne i środowiskowe problemy (BOF i McKinsey&Company, 2019a). Nie są to pojedyncze głosy, generacja Z stanowi około 40% konsumenckiej społeczności na świecie. Jednym z przykładów podejmowania społecznej inicjatywy jest kampania marki Levi Strauss & Co, która w 2018 roku stworzyła kolekcję ubrań *Pride*, promującą równość, integrację i postęp. W swoim komunikacie prasowym deklarują, że „zawsze głośno i donośnie wspieraliśmy równość dla osób definiujących się jako LGBTQ³, a jednym ze sposobów w jaki chcemy celebrować tę społeczność jest nasza coroczna kolekcja *Pride*” (Levi Strauss & CO, b.d.). Propagowanie przywołanych idei nie ma bezpośredniego związku z modą, jednak jak wynika z podanego przykładu, zakładany ubiór stanowi pewien manifest głoszony przez członka danej społeczności. Marki głosząc idee, które wychodzą poza ramę jej podstawowych działań, zjednują sobie klientów utożsamiających się z przekazywanymi wartościami organizacji.

Idee wyznawane w filozofii marek mogą przekładać się na wybory, jakich konsumenci dokonują podczas zakupów. Wielu z nich decyduje się na prze-

² „Urodzeni po 1990 roku, [...] Pojawia się też określenie pokolenie C od angielskich słów *connect, communicate, change*, odnoszących się do internetu, komunikacji i gotowości do zmian”; zob. Walków, 2019.

³ Z ang. *Lesbians, Gays, Bisexuals, Transgenders, Queer*.

niesienie swoich zakupów do marek świadomych i prowadzących zrównoważone działania na rzecz środowiska. Według Eleonor Johansson zachowania te wiążą się z niechęcią konsumentów do pogoni za nowymi trendami, recesją gospodarczą i następującymi zmianami klimatycznymi, które wiążą się również z wykorzystywaniem nieodnawialnych źródeł energii, nadmiernie eksploatowanych przez przemysł odzieżowy (Johansson, 2010).

Jak opisuje Magdalena Płonka, ruch *slow fashion* wiąże się z zasadą *3R* – *reduce, reuse, recycle* (redukuj, przerabiaj, przetwarzaj) (Płonka, 2013, s. 114), co dostarcza wielu wyzwań dla branży fashion, takich jak napięcia w handlu międzynarodowym i tworzenie nowych strategii transportu, co z kolei może zmusić firmy sieciowe do przeniesienia produkcji do krajów sąsiadujących lub matczyńskich (BOF, McKinsey&Company, 2019a). Kolejnym wyzwaniem, jak podają autorzy raportu State of Fashion 2019, jest wydłużający się cykl życia produktu, przez jego przerabianie, odnawianie czy też przekazywanie w ręce kolejnej osoby. Dzięki temu ubranie pozostaje w obiegu znacznie dłużej, co również prowadzi do zmniejszonej częstotliwości zakupów.

Kolejnym aspektem wspomnianym w raporcie, który stanowi główny przedmiot zainteresowań autora, jest radykalna transparentność marek. Dotyczy to ujawniania kosztu materiałów, transportu, robocizny i marży ze sprzedaży produktów (BOF i McKinsey&Company, 2019a). Jest to dla wielu firm niewątpliwie problematyczne. Największe koncerny sieciowe nie informują o wartości swoich produktów ze względu na nakładaną na nie wysoką marżę. Jak podaje Business Insider, najwięksi gracze rynkowi mogliby obniżyć ceny swoich produktów o 50–70%, a i tak produkcja byłaby dla nich w dalszym ciągu opłacalna (Walków, 2016).

Ruch transparentności staje się coraz bardziej popularny, o czym świadczy raport Fashion Transparency Index 2020 stworzony przez organizację Fashion Revolution. Jest to przegląd 250 największych marek modowych pod kątem ujawniania informacji odnośnie do polityki działań, praktyk i skutków środowiskowych (Fashion Revolution, 2020). Według Orsoli de Castro, założycielki tej organizacji, „transparentność jest pierwszym krokiem w kierunku nowej kultury, w której marki są otwarte i odpowiedzialne oraz klienci są czujni i zadają pytanie *who made my clothes?*”. Zastosowanie transparentności jest umotywowane wzrostem zaufania konsumentów do marki. Według Business of Fashion, coraz więcej konsumentów oczekuje pełnej przejrzystości w każdym aspekcie zarządzania marką i współpracą z interesariuszami (BOF i McKinsey&Company, 2019). W raporcie Fashion Revolution zaznaczono, że główną motywacją dla wprowadzania transparentności jest późniejsze weryfikowanie i kontrolowanie działań marek w kontekście łamania praw człowieka i ochrony środowiska. Dominanci na rynku nie posiadają swoich fabryk, najczęściej produkcję ubrań zlecają podwykonawcom, co powoduje, że później, w przypadku

katastrof, trudno jest dochodzić osób za to odpowiedzialnych. Co ciekawe, raport zaznacza, że transparentność nie musi oznaczać, że dana organizacja jest odpowiedzialna lub zrównoważona, ponieważ może udostępniać informacje na temat produkcji, która odbywa się w złych warunkach i nadal ją praktykować. Jednakże marki, które korzystają z dobrych praktyk, wnoszą wkład w poprawę jakości łańcucha dostaw również często nie dzielą się tymi informacjami, które mogłyby stanowić źródło wiedzy i inspiracji dla marek aspirujących do bycia transparentnymi. Najwięcej przebadanych firm uplasowało się w przedziale od 11–20 punktów procentowych pod względem podejmowanych działań na rzecz transparentności (Fashion Revolution, 2020, s. 19). Oznacza to, że umieszczają wybiórcze informacje na temat dostawców i najprawdopodobniej nie publikują informacji niekorzystnych z punktu widzenia odbiorców marki, tj. łamania praw pracowniczych, wpływu na środowisko, nadprodukcji, równości płci, używanych materiałów czy wynagrodzenia. To pokazuje, jak wiele pracy jest do wykonania w dziedzinie transparentności.

Poza wspomnianymi kryteriami, marki rozliczane są również pod względem przestrzegania praw pracowników i zapewniania im godnych warunków do wykonywania swoich obowiązków (Sanders i Mawson, 2019). Ostatnim kryterium jest oczywiście minimalizacja wpływu na środowisko poprzez zarządzanie marką w sposób zrównoważony. The Ethical Fashion Report zaznacza, że ponad 1/3 marek po przeprowadzonej ocenie wywieranego wpływu używanych materiałów na środowisko postanowiła inwestować w zrównoważone źródła i produkty (Sanders i Mawson, 2019).

Wszystkie wspomniane aspekty zawierają się w strategii odpowiedzialnego biznesu dla marek modowych i wyzwaniach, z jakimi będą musiały się zmierzyć, by odpowiadać na potrzeby konsumentów i przetrwać na rynku. Dlatego obserwujemy wzrost marek działających lokalnie, o zawężonej produkcji, prowadzonej w sposób etyczny i zgodny z oczekiwaniami świadomych konsumentów. Jak przewiduje raport Future of Consumption 2020:

Dominujące marki w następnej dekadzie będą budować dyscyplinę i rygor, aby stymulować wzrost sprzedaży, budować lojalność konsumentów i uzyskać dostęp do zupełnie nowych rynków dla wzrostu (Ziba, 2020, s. 13).

To oznacza zmianę strategii i celu prowadzenia działalności.

Przed branżą odzieżowo-tekstylną stoi wiele wyzwań z zakresu wywierania wpływu na środowisko, pracy nad etycznością mody i angażowania się w problemy społeczne. CSR i działania prospołeczne czy prośrodowiskowe powinny być wpisane w etos marki, jednak wątpliwości przysparza strategia CSR podczas kryzysu. Aktualnie jesteśmy świadkami jednego z większych kryzysów branży modowej wywołanych pandemią COVID-19. Jak pokazuje raport PwC, dotyczący przewidywanych skutków koronawirusa i izolacji społecznej, miesięczny

przystój dla centrów handlowych oznacza straty, których nadrobienie może zająć kilkanaście miesięcy (PwC i Związek Polskich Pracodawców Handlu i Usług, 2020). Wiele marek zintensyfikowało swoje działania w sferze *e-commerce*, jednak według raportu nie są one w stanie dorównać zakupom stacjonarnym, które stanowiły 90% przychodu (PwC i Związek Polskich Pracodawców Handlu i Usług, 2020). Na ogólny obraz sytuacji mają wpływ również nastroje konsumentów i ich obawy spowodowane możliwością utraty pracy, co powoduje, że wydatki nie koncentrują się na dobrach dodanych, a na potrzebach podstawowych. Kryzys gospodarczy, który dotknie przemysł modowy wiąże się przede wszystkim ze spadkiem sprzedaży produktów, koniecznością uregulowania płatności za towary, które są w drodze do magazynów oraz przymusową redukcją cen produktów (PwC i Związek Polskich Pracodawców Handlu i Usług, 2020).

Jak firmy reagują na globalny problem związany z koronawirusem? Można zauważyć, że wiele organizacji wykorzystało ten czas, by poprawić wizerunek marki, rozszerzając działalność w mediach społecznościowych i podejmując kroki na rzecz działań charytatywnych. Jednym z takich przykładów jest polska marka 4f, która oddała 300 par gogli szpitalowi MSWiA oraz zadeklarowała się przekazać 20% zysków ze sprzedaży internetowej na rzecz szpitali. Z kolei polska szwalnia Recman uruchomiła produkcję maseczek ochronnych, w firmie trwają także prace nad tworzeniem kombinezonów, które zostaną później przekazane szpitalom. To pokazuje, że mimo kryzysu podejmowane są działania na rzecz potrzebujących, które mają wesprzeć osoby borykające się z problemami. Oprócz podjętych kroków, firmy działają na rzecz innych, lokalnych przedsiębiorstw, wzajemnie się rekomendując. Powstał specjalny slogan „#wspieramPL”, który ma za zadanie zachęcić konsumentów do wsparcia polskich marek. W akcji bierze udział wiele firm, które wzajemnie okazują sobie wsparcie, pokazując chęć solidarności i zejście rywalizacji rynkowej oraz konkurencji na dalszy plan.

2. Metodologia

W podrozdziale omówiony został katalizator wprowadzenia działań strategii CSR w organizacji Elementy, jej charakterystyka, kluczowe składowe strategii i sposób realizacji założeń związanych ze strategią społecznie odpowiedzialnego biznesu. Omawianym szeroko zjawiskiem jest również ruch transparentności i wynikające z jego wprowadzenia konsekwencje oraz zagrożenia, a także kwestia charakterystyki prowadzenia lokalnej marki realizującej strategię odpowiedzialnego biznesu oraz wynikających z tego problemów.

Prowadzone na potrzeby niniejszego podrozdziału badania osadzone są w paradygmacie interpretatywnym, który wpisuje się w nauki społeczne i huma-

nistyczne (Sułkowski, 2013, s. 21), a tym samym w specyfikę *case study* organizacji Elementy. Pojęcie „paradygmat” najczęściej kojarzone jest z Thomasem Kuhnem, który po raz pierwszy zawarł je w książce „Struktura rewolucji naukowych”, gdzie osadził naukę w czasie dzielącym się na dwa okresy – nauki normalnej, w której to badacze działają i prowadzą swoje rozważania w obrębie określonego paradygmatu oraz rewolucji naukowej (Kuhn, 2001, s. 34). Pojęcie „paradygmatu” definiuje się jako:

powszechnie przyjęte przez społeczność naukową, porządkujące i ujednolicające wiedzę podejście, obejmujące teorię, metodę, sposób interpretacji wyników i kierunki dalszych badań (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2017, s. 16).

Jest to więc sposób na umiejscowienie rozważań w charakterystycznym dla badacza sposobie poznawania rzeczywistości i jej badania. Wybór jednego z paradygmatów wiąże się bezpośrednio z doбором metod i technik badawczych, wpływa na dobór pytań badawczych, a także idąc dalej – na badany przedmiot (Ciesielski, 2014, s. 5).

Przeprowadzone badania zostały osadzone w paradygmacie interpretatywnym, cechującym się, według wymiarów Gibsona Burella oraz Garetha Morgana, subiektywizmem oraz socjologią regulacji (Kostera, 2003, s. 16), która w swym działaniu ma ukazywać społeczeństwo jako jeden byt (Jemieliński, 2012, s. 76). Paradygmat ten zakłada intersubiektywność i skupia się na postrzeganiu rzeczywistości, tak jak jest ona odbierana przez uczestników społeczeństwa (Jemieliński, 2012, s. 78), w którym to badacz interpretuje i wyjaśnia zachodzące zjawiska. Determinantą w wyborze i osadzenia prowadzonych badań w paradygmacie interpretatywnym była specyfika *case study* oraz cel, ponieważ jak wspomina Monika Kostera (2003, s. 14):

zadaniem jest opis i zrozumienie zjawisk społecznych, w celu poszerzenia wiedzy o dostępnych, możliwych i faktycznie stosowanych w różnych kontekstach, rozwiązaniach istotnych społecznie problemów i kwestii.

Z tego względu paradygmat interpretatywny miał zastosowanie w metodzie studium przypadku zastosowanej w badaniach organizacji Elementy. Ten sposób prowadzenia badań koncentruje się przede wszystkim na opisie zjawisk, relacji zachodzących w danej organizacji, ale również przewiduje osadzenie ich w szerszym kontekście (Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz, 2012, s. 5). Warto tutaj wspomnieć o definicji studium przypadku określonej przez Johna W. Creswella, który pisał o *case study* jako o podejściu jakościowym (2007, s. 73):

w którym badacz poddaje analizie ograniczony system (przypadek) lub kilka ograniczonych systemów (przypadków), z uwzględnieniem aspektu czasowego, stosując szczegółowe i pogłębione procedury zbierania danych o różnorodnym charakterze (np. obserwacji,

wywiadów, materiałów audiowizualnych, dokumentów, raportów), w wyniku czego uzyskuje opis przypadku oraz wiele wątków ogólnych wyłonionych na podstawie przypadku.

Studium przypadku posiada swoje rozróżnienia, a jednym z nich jest to zaproponowane przez Roberta Yina, który zaznaczył o trzech możliwych wariantach case study ze względu na cel: eksploracyjnym, opisowym oraz eksplanacyjnym. Metodą, która determinuje niniejszy rozdział jest podejście opisowe do badanego zjawiska, które zakłada umieszczenie go w szerszym kontekście, gdzie występuje holistyczna eksplikacja organizacji (Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz, 2012, s. 12–14). Ponadto opiera się on na analizie studium przypadku jednej organizacji, dlatego w związku z rozumowaniem Roberta Yina, jest to pojedyncze studium przypadku (Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz, 2012, s. 12–14).

Decyzja na osadzenie badań w paradygmacie interpretatywnym wiąże się z prowadzeniem badań jakościowych. Przeprowadzono wywiad antropologiczny pogłębiony, o charakterze otwartym, z wykorzystaniem scenariusza wywiadu, z jedną z pracownic marki Elementy – Darią Stryjek, osobą odpowiedzialną za PR, marketing oraz wizerunek marki na zewnątrz organizacji. Po uprzednim kontakcie mailowym z pracownikiem obsługi klienta marki Elementy badacz został skierowany do Darii Stryjek, z którą w późniejszym czasie nawiązał kontakt telefoniczny. Wywiad odbył się 8 kwietnia 2020 roku, trwał około 3 godziny i został nagrany (za zgodą rozmówczyni), później zaś poddany transkrypcji, następnie kodowaniu. Dobór rozmówcy był zabiegiem celowym, ze względu na tematykę poruszaną w publikacji, jaką jest strategia społecznie odpowiedzialnego biznesu, wpływająca na wizerunek marki kreowany przez rozmówczynię wraz z pozostałymi członkami zespołu marki Elementy. Ponadto decyzja o przeprowadzeniu wywiadu z pracownikiem regularnym organizacji, tj. nie z założycielami i kierownikami, była zdeterminowana chęcią poznania motywacji oraz faktycznych warunków, higieny pracy osób zatrudnionych w organizacji. Celem wywiadu było również wnikienie w głąb organizacji, poznanie specyfiki działania, prowadzonych projektów, sposobu zarządzania marką oraz jej stosunku do strategii odpowiedzialnego biznesu i transparentności. Wywiad pozwolił ponadto stwierdzić czy praktyki komunikowane w sieci mają przełożenie na faktyczne działania oraz czy kultura organizacji sprzyja rozwojowi personelu.

Metodą uzupełniającą wywiad jest obserwacja nieuczestnicząca marki Elementy. Obserwację tę skupiono na analizie działań organizacji w sieci, tj. obecności w mediach społecznościowych, publikacji artykułów na temat marki w Internecie oraz opinii konsumentów. Jak pisze Monika Kostera, „jest to badanie z pozycji outsidera, nie branie na siebie żadnej roli organizacyjnej przez badacza” (Kostera, 2003, s. 102). Pomaga to szerzej spojrzeć na całą organizację i zweryfikować odpowiedzi udzielone podczas wywiadu.

Kolejną metodą uzupełniającą jest analiza danych zastanych (*desk research*) w zakresie strategii świadomego biznesu oraz analiza semiotyczna, która pomoże zbadać treści zamieszczane w środkach masowego przekazu przez markę Elementy oraz inne marki modowe w kontekście prowadzenia biznesu podczas trwającej epidemii, w tym wypadku źródeł internetowych oraz reakcji odbiorców na te treści. Metoda pozwala określić język, styl komunikacji oraz opisać strategie tekstualne i działania podejmowane przez wspomniane marki (Kostera, 2003, s. 154).

3. Strategia CSR w marce modowej Elementy. Prezentacja wyników badań

W niniejszym podrozdziale zostaną ukazane wyniki badań w postaci opisu marki, począwszy od historii, przez kluczowe zagadnienia strategii organizacji, w tym prowadzonych działań na rzecz CSR i transparentności, aż po plany i wizję marki na najbliższe lata. Przedstawione zostaną takie aspekty, jak charakter funkcjonowania marki, kultura organizacyjna, sposób traktowania pracowników oraz działania i projekty podejmowane przez markę na rzecz wsparcia przedsiębiorstw działających na tym samym rynku. Ponadto rozdział ten zawiera eksplikację zagrożeń i szans dla Elementów na rynku modowym, która została przedstawiona za pomocą analizy SWOT (tab. 1).

3.1. Powstanie marki

Motto organizacji Elementy opublikowane na stronie online ma w sobie przesłanie by „tworzyć markę, która ma pozytywny wpływ na życie ludzi i otaczającą ich rzeczywistość”. Cytat ten widnieje w centralnym miejscu na stronie internetowej firmy (<https://elementywear.com/pl/24/o-nas>).

Elementy to marka produkująca ubrania, założona w 2015 roku w Warszawie przez Martę Garbińską-Włodarczyk, absolwentkę ASP, oraz Bartosza Ladre, z wykształcenia prawnika. Pomysł na ten projekt powstał w wyniku współpracy Marty oraz Bartosza, który po zdobyciu kilkuletniego doświadczenia w korporacji aspirował do stworzenia modelu biznesowego wywierającego wpływ na społeczeństwo oraz środowisko, a przy tym innowacyjnego na polskim rynku. Celem powstania marki było osadzenie produkcji ubrań w Polsce i zwrócenie uwagi na rzemiosło, które uległo degradacji poprzez stosowanie praktyk outsourcingowych i wypieranie lokalnych firm produkujących odzież. Kolejnym krokiem było zastosowanie strategii transparentności, innowacyjnej i niespotykanej na polskim rynku, która informuje klientów o procesie pro-

dukcji, łańcuchu dostaw oraz ujawnia wszelkie koszty składające się na wartość produktu. Dzięki temu cały proces i schemat działania marki ma być znany i łatwo dostępny dla potencjalnego klienta.

Debiut firmy przypadł na rok 2015 na targach mody HUSH Warsaw, czyli wydarzeniu skupiającym młodych, polskich projektantów.

Jak wynika z wywiadu, główną misją organizacji jest produkcja ubrań ponadczasowych w ruchu *slow fashion*, co zostało zawarte na stronie internetowej, gdzie podkreślono fakt niepodążania marki Elementy drogą klasycznych wielkich graczy modowych, a kreowania swojej ścieżki estetycznej i biznesowej.

W projektowaniu nie ulegamy pogoni za trendami, nasza moda ma być ponadczasowa. Tworzymy ubrania funkcjonalne i proste, sprawdzające się zarówno w codziennym użytkowaniu, jak i na szczególne okazje (<https://elementywear.com/pl/24/o-nas>).

W zamiarze marka miała być klasyczną, minimalistyczną, pasującą do każdej sylwetki i spełniającą oczekiwania szerokiego grona odbiorców.

3.2. Strategia marki Elementy

Strategia według Rickiego Griffina to „kompleksowy plan osiągnięcia celów organizacji” (2006, s. 227), natomiast zarządzanie strategiczne odnosi się do trwającego procesu, który za cel stawia sobie maksymalne wykorzystanie strategii, określając także to w jaki sposób marka odnosi się do szans oraz wyzwań stawianych jej na rynku (Griffin, 2006, s. 227). W strategii Elementów kluczowym celem jest sprzedaż produkowanych ubrań, ale także edukacja, szerzenie wyższych wartości, w tym także prowadzenia biznesu w sposób etyczny.

Strategia Elementów, jak wspomniał Bartosz Ladra, jeden ze współwłaścicieli marki, odrzuca powszechne techniki sprzedażowe. Wynika to z podejścia innowacyjnego, wykreowanego już przy tworzeniu marki, która w założeniu miała się wyróżniać swoją strategią działania i wizerunkiem. Opór ten przejawia się w takich działaniach, jak rezygnacja z tradycyjnych wyprzedaży, które występują kilka razy do roku u wielkich graczy sieciowych. Jedną z zasad obowiązujących w funkcjonowaniu marki jest przekonanie o tym, iż za dobrą jakość należy zapłacić odpowiednią cenę. Kolejnym z powodów rezygnacji z sezonowych obniżek cen ubrań jest niechęć organizacji do napędzania konsumpcjonizmu. Zarządzający marką Elementy określili ją jako ponadczasową, oferującą ubrania na długie lata, dlatego w swojej filozofii również propaguje ruch *slow fashion*, który nawiązuje do idei kupowania rzeczy na długie lata, tylko wtedy, kiedy są niezbędne.

Ponadto produkcja ubrań w Polsce wiąże się ze spełnieniem regulacji europejskich, co powoduje, że proces ten jest znacznie droższy, niż gdyby został

przeniesiony do krajów azjatyckich, czyli gdyby została zastosowana taktyka *shippingu*, o której wspomniano wcześniej. Marka Elementy stawia sobie za cel pokazanie wartości produkcji i rzemiosła, które stoi za każdym produktem, tym samym dając klientowi coś więcej niż tylko ubranie.

Odrzucenie typowych technik sprzedażowych dotyczy również komunikacji w mediach społecznościowych, o czym zostało wspomniane w wywiadzie:

Ogólnie założyliśmy sobie, że nie będziemy nachalnie działać jeśli chodzi o marketing i PR. Oczywiście będziemy z tego korzystać, ale broń Boże nie chcemy wyskakiwać z każdej lodówki. Jesteśmy bardzo stonowani, tak jak nasze rzeczy, nie chcemy krzyczeć. Wszystkie nasze wizerunkowe rzeczy są po coś. To nie jest tak, że tworzymy jakąś akcję lub kampanię po to, żeby zdobyć kilka polubień więcej na Facebooku. Musimy w tym widzieć większy cel.

Grupa docelowa, do której Elementy komunikują, jak określiła Daria Stryjek, jest bardzo zróżnicowana, ze względu na wiek oraz styl życia. Głównie jednak są to świadome kobiety, podchodzące do życia holistycznie i ceniące ponadczasowość. Marka kształtuje swój wizerunek głównie poprzez komunikację w mediach społecznościowych. Profil Elementów na portalu Facebook posiada około 17 tysięcy fanów, natomiast na Instagramie liczba ta jest ponad dwa razy większa i wynosi w przybliżeniu 38 tysięcy.

Jak wynika z obserwacji, posty na obu platformach zamieszczane są codziennie, czasem dochodzi do publikacji dwóch kreacji w ciągu jednego dnia. Wiele z nich to zdjęcia ukazujące ubrania na modelce, wykonane podczas sesji zdjęciowej w warszawskim biurze Elementów. Znaczną część stanowią również publikacje ukazujące pracowników marki w ubraniach podczas codziennych czynności. Jest to zabieg celowy w strategii komunikacyjnej Elementów, w której jednym z założeń jest skracanie dystansu między pracownikami organizacji a odbiorcami i klientami. Jak wspomniała Daria Stryjek w wywiadzie:

Mnie bardzo podoba się strategia, którą prowadzi marka Ganni. Oni bardzo przelamują tę barierę, pokazują, że ich ubrania noszą normalne dziewczyny.

Kolejnym działaniem wdrożonym w mediach społecznościowych jest pokazywanie wnętrza organizacji i dzielenie się charakterystyką pracy w Elementach. Wiele treści zamieszczanych na profilach społecznościowych dotyczy kulis projektowania, szycia, a później wprowadzania zmian w kolekcji. Ma to odzwierciedlenie również w filozofii marki.

[...] odkąd rok temu przejęłam prowadzenie mediów społecznościowych, to postawiłam sobie za cel to, aby pokazywać kto stoi za tą marką, jako ludzie. Mi jako konsumentce bardzo przeszkadza dystans i tajemniczość, bardzo tego nie lubię. Uważam, że jak ktoś nie mówi wprost, to robi też rzeczy, którymi nie należy się chwalić, które są po prostu złe.

Co ciekawe, na Instagramie marki często pokazywani są pracownicy Elementów, którzy czynnie udzielają się poprzez odpowiadanie na pytania odbiorców czy też pokazywanie sposobu spędzania czasu wolnego w ubraniach Elementów. Jest to zabieg celowy, który ma zwrócić uwagę klienta w sposób nienachalny na produkty wytwarzane przez Elementy. Jest to umotywowane również niskim budżetem marki na działania promocyjne nowych kolekcji, a co się z tym wiąże – na sesje zdjęciowe. Dlatego też marka stosuje taktykę, w której angażuje członkinie zespołu do pokazywania ubrań na sobie, dzięki czemu odbiorcy mają możliwość poznać produkt na różnych typach sylwetki.

Kolejnym przykładem praktyk stosowanych w mediach społecznościowych jest udostępnianie projektów marki, które nie są związane z modą, a z działaniami na rzecz dobra ogółu. Jednym z przykładów jest projekt „Owca dla psa zimą”, który polegał na zaangażowaniu klientów marki w przynoszenie nieużywanych już wełnianych ubrań do sklepu lub siedziby firmy. Następnie, organizacja wykonywała z nich wełniane koce dla bezdomnych zwierząt, głównie psów. Jak dodała Daria Stryjek:

Robiliśmy to nie wizerunkowo, ale z potrzeby własnej, z serca, bo prowadząc biznes, chcemy też wpływać na różne dziedziny życia ludzi. Nie chcieliśmy się przypodobać nikomu.

Niewątpliwie, strategia marki opiera się głównie na trzech filarach transparentności, tj. transparentności ceny, produkcji oraz kapitału społecznego. To aspekt wyróżniający organizację na rynku i stanowiący trzon działań i decyzji podejmowanych w każdym aspekcie prowadzenia marki i komunikacji w mediach społecznościowych, na zewnątrz organizacji. Transparentność Elementów zalicza się do działań strategicznych odpowiedzialnego biznesu i stanowi główny cel zarówno w komunikacji, jak i w ogóle w prowadzeniu biznesu przez Elementy. Współzałożyciel marki wiele razy podkreślał w wywiadach fakt, że marka aspiruje do bycia w pełni transparentną, zrównoważoną i prowadzoną w sposób etyczny, jednak nie można stwierdzić, że jest tak prowadzona w stu procentach. Pracownicy Elementów unikają podejścia bezkompromisowego w swojej strategii, otwarcie komunikują, że Elementy jest organizacją permanentnie uczącą się i jeśli występuje możliwość wprowadzenia zmian, które zbliżają ją do bycia w pełni transparentną i zrównoważoną to zostają one zaimplementowane.

3.2.1. Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu. Transparentność marki

Zdaniem badanych, marka Elementy wyróżnia się na rynku w charakterystyce prowadzenia biznesu ze względu na swoją transparentność. Bartosz Ladra

wspomniał w jednym z wywiadów, że zakładając markę w 2015 roku, byli jedyni na rynku polskim i prawdopodobnie również w Europie, którzy wprowadzali strategię transparentności, gdyż ruch ten dopiero się rozwijał. Nadal praktyka związana z transparentnością nie jest na tyle powszechna w Polsce, by można o niej mówić jako o popularnej strategii.

Idea transparentności Elementów nie spotkała się z entuzjazmem wśród innych przedsiębiorców na rynku i osób pracujących w branży modowej. Jak wspomniał współzałożyciel w jednym z wywiadów, większość zainteresowanych tematem wyrażała niechęć lub pogardę względem tego pomysłu. Jednak idea przejrzystości ceny, produkcji oraz działań na rzecz społeczeństwa towarzyszyła założycielom marki już od samego początku, kiedy to zastanawiali się nad potrzebami klientów i tym, w jaki sposób mogą je spełnić. Uznali, że aby skrócić dystans między odbiorcami i zyskać ich zaufanie, należy otwarcie mówić o każdym etapie i procesie działania w firmie, bez zacierania danych i uprawiania tak zwanego *greenwashingu*. Daria Stryjek, zapytana o motywację wprowadzania takich działań uznała, że:

Tak naprawdę to się wyniosło z charakteru Bartka i Magdy, bo to są po prostu bardzo dobrzy ludzie. Wydaje mi się, że gdyby prowadzili firmę zajmującą się jedzeniem czy książkami, to wyglądałoby to w podobny sposób. (...) Myślę, że gdybym kiedyś otworzyła swoją firmę, to postąpiłabym tak samo. Ja na pewno zwierzętom.

W tym aspekcie widać, że znaczącą rolę odegrało przywództwo Marty Garbińskiej-Włodarczyk i Bartosza Ladry oraz obecność inspirującego i angażującego przełożonego.

Transparentność marki objawia się w trzech aspektach. Pierwszym z nich jest przejrzystość ceny. Polega to na informowaniu klientów odwiedzających stronę internetową o tym, co składa się na koszt danego produktu. Wchodząc na stronę danego ubrania Elementy umieszczają dokładną informację na temat jego ceny. Przykładowo na cenę sukienki Sofi, o całkowitej wartości 279 złotych, 128 złotych jest przeznaczane na materiały, transport oraz wynagrodzenie, 65 złotych to kwota podatku, 153 złote to koszty stałe, takie jak utrzymanie i prowadzenie firmy, pensje dla pracowników, a pozostałe 3 złote to kwota przeznaczana na cele społeczne. Są to informacje łatwo dostępne, do których klient ma możliwość dotrzeć w szybki sposób.

Przejrzystość ceny powoduje, że klient uświadamia sobie wartość produktu i bariera cenowa, która wciąż istnieje, zaciera się. Często przypadkiem, wspomnianym przez Darię Stryjek, są uprzedzenia klientów w stosunku do ceny produktu:

Widzę, u mnie w sklepie, we Wrocławiu, że osoby, które przychodzą nawet nie patrzą na metkę i stwierdzają, że cena jest z pewnością zawyżona. Często słyszymy jak mówią,

że na pewno ich nie stać, że jak polska marka to na pewno wysokie ceny. Po czym jak porównuję ceny z Zará, którą de facto mamy za ścianą, to okazuje się, że płaszcze wełniane, które Zara ma w swojej kolekcji są w praktycznie identycznej cenie, czasem nawet i większej. A mają w sobie tylko 20% wełny, nasze produkty są wykonane z tego materiału w 100%. Na dodatek mamy wełnę polskiego producenta.

W swoim asortymencie Elementy posiadają również droższe produkty, a ich cena bezpośrednio wiąże się z pozyskiwaniem materiałów, które nie należą do najtańszych na rynku tekstylnym.

Kolejnym aspektem transparentności jest przejrzystość produkcji, która wiąże się również ze wspomnianymi już materiałami. Marka Elementy informuje o składzie produktów na swojej stronie internetowej oraz w mediach społecznościowych. W tym aspekcie zawiera się również fakt odnoszący się do samodzielnej produkcji ubrań przez Elementy. Jak sama Daria Stryjek stwierdziła, jest to niemałe ułatwienie, ponieważ umożliwia kontrolę oraz wgląd do każdego etapu produkcji.

Szyjemy wszystko pod naszym dachem, sami zamawiamy materiały od producentów, często jeżdżąc tam i sprawdzając. Dzięki temu też wiemy jak to się odbywa i zachowujemy czujność na tym polu. Gdybyśmy oddawali tę część do odszycia, to już nie moglibyśmy być pewni w jakich warunkach to się odbywa. Nie wiedzielibyśmy co dzieje się za drzwiami jakiejś szwalni, a tu jesteśmy w stanie pokazać proces produkcji od A do Z.

Firma wystosowała również komunikat na stronie internetowej dotyczący przejrzystości produkcji, który brzmi następująco:

Otwarcie komunikujemy gdzie produkowane są nasze ubrania. Obecnie, w zdecydowanej większości powstają w naszej pracowni na Pradze. Korzystamy także z pomocy zaprzyjaźnionych polskich szwalni. Dopóki będzie to możliwe chcemy zachować lokalny charakter produkcji.

Transparentność produkcji objawia się również poprzez pokazywanie jej odbiorcom w mediach społecznościowych. Istnieje wyróżniona relacja na Instagramie, która jest wyłącznie poświęcona procesowi produkcji, przedstawiona została krok po kroku. Dzięki temu klient może zobaczyć jak wygląda praca w szwalni, jak powstaje dany produkt i czy jest on zgodny z etycznym podejściem.

Ostatnim aspektem transparentności w marce Elementy jest transparentność wpływu na otoczenie i społeczeństwo. Jak określa marka na swojej stronie internetowej:

Od początku było dla nas istotne, żeby w tożsamość i działanie marki wpisane było pragnienie pozytywnego oddziaływania na nasze otoczenie i innych ludzi. Kupując nasze ubrania wspierasz inicjatywy społeczne, które budują lepszą jakość życia ludzi. Min 1% ceny każdego produktu przeznaczamy na rzecz działań prospołecznych.

Wybór projektu jest kluczową kwestią w działaniach społecznych dla marki Elementy, która musi mieć pewność, że przeznaczone fundusze zostaną prawidłowo ulokowane. Dlatego od kilku lat organizacja wspiera inicjatywę nauczania, budowy szkół i wsparcia edukacyjnego projektu dzieci w Ghanie, który jest koordynowany przez znajomą Bartosza Ladry. Dzięki Elementom został wybudowany jeden plac zabaw dla afrykańskich uczniów, a kwota którą przeznaczyci na rozwój tej działalności wynosiła około 30 tysięcy złotych. Wybór tego projektu był zdeterminowany również postawą założycielki tej szkoły, która jak wspominał założyciel Elementów, wyznaje podobne wartości do tych, które propagują Elementy, a jej determinacja pozwoliła osiągnąć wszystko bez pomocy odrębnych instytucji. Dokładnie tak, jak w przypadku marki Elementy.

Ponadto, oprócz wsparcia tego projektu, marka udziela się również w innych płaszczyznach społecznych. Jednym z przykładów jest „Owca dla psa zimą”. Poza takimi projektami, Elementy wspierają akcje na mniejszą skalę, jak przeznaczanie 10% ze sprzedaży produktów na organizacje, które zajmują się promowaniem odpowiedzialnej mody, w tym przypadku była to organizacja Kupuj Odpowiedzialnie.

Kolejnym krokiem, jaki marka podjęła w aspekcie transparentności było założenie ruchu *Transparent Shopping Collective*, który miał stanowić platformę skupiającą polskich projektantów chcących rozszerzać i promować ruch transparentności na rynku modowym.

Wspólnie z przyjaciółmi z marki Balagan tworzymy nowy ruch w świecie mody i projektowania – przez ujawnienie kosztów produkcji naszych rzeczy podnosimy świadomość współczesnego konsumenta.

W założeniu ruch ten miał „żyć własnym życiem” i sam się rozwijać, jednak rzeczywistość to zweryfikowała i ponieważ realizacja projektu została wstrzymana, pozostały w nim tylko firmy, które podjęły się jego stworzenia, tj. Balagan oraz Elementy. Jak podkreślał Bartosz Ladra w jednym z wywiadów, rozwój tego ruchu uniemożliwił brak funduszy. Aktualnie zespół skupia się na rozwoju marki, ale nie zamierza rezygnować z *Transparent Shopping Collective*.

3.2.2. Zrównoważony rozwój i ekologia w strategii marki Elementy

Rynek odzieżowy zajmuje drugie miejsce pod względem szkód i zanieczyszczeń środowiska. Wiąże się to z pozyskiwaniem materiałów, które najczęściej wymagają dużych nakładów wody, ale także z transportem odzieży z krajów azjatyckich do centrali, nadprodukcją czy też działaniami nieetycznymi, jak na przykład paleniem nadmiaru ubrań (Burberry).

Jak wspomina Ricky Griffin w swojej książce (2017, s. 128):

Przedsiębiorstwa muszą opracować ekonomicznie dopuszczalne sposoby zmniejszenia wpływu na zmiany klimatyczne, wspierać postępowanie na zasadach zrównoważonego rozwoju (...).

Marka Elementy traktuje poważnie aspekty związane z ochroną środowiska, testując oraz pozyskując przyjazne dla niego materiały, unikając nadprodukcji, ale też stosując je w codziennej pracy i funkcjonowaniu biura organizacji. Unika jednak określania siebie jako marki w pełni ekologicznej czy zrównoważonej. Podkreśla zarówno w swojej komunikacji, jak i w działaniach, że wykorzystuje możliwości skorzystania z rozwiązań ekologicznych wtedy, kiedy się pojawiają. Natomiast gdy nie ma takiej możliwości, marka korzysta z usług dostępnych na rynku.

Wydaje mi się, że musielibyśmy jako marka ekologiczna jeszcze więcej tych działań ekologicznych tworzyć. Będąc tak małą marką ciężko nam każdą kwestię ugryźć. Oczywiście jeśli jest możliwość i przede wszystkim fundusze, to korzystamy z tego.

Elementy produkuje ubrania z organicznych materiałów, często stawiając na te innowacyjne na rynku tekstylnym. Wiąże się to jednak z pewnymi ograniczeniami, w związku z pozyskaniem takich surowców, które nie są na tyle popularne, by można było je dostać w każdej możliwej hurtowni. Skutkuje to miesiącami poszukiwań i przeprowadzania prób czy aby na pewno materiał ten sprawdzi się w produkcji danego elementu garderoby. Często organizacja Elementy jest ignorowana przez producenta danego surowca, ze względu na swój zakres działalności:

Jeśli jakaś fabryka produkuje świetny materiał, na którym nam zależy, to zazwyczaj, kiedy informujemy ile chcemy belek materiału, to nawet nie podejmuje z nami rozmowy na temat sprzedaży, bo jesteśmy dla niej nieopłacalni. Dla nich robienie biznesu z tak małą marką jest po prostu stratą czasu. Dlatego dla nas pozyskanie materiału wiąże się z miesiącami poszukiwań.

Najnowsza kolekcja, w której dominuje džins również była wprowadzana miesiącami, ze względu na poszukiwania odpowiedniego materiału, który będzie produkowany w etyczny, niezagrażający środowisku sposób. Założeniem było znaleźć rodzaj dżinsu, który nie wpływa degradująco na stan planety, a przy tym stanowi o dobrej jakości.

To było nie lada wyzwanie i ogrom pracy i dlatego też jesteśmy bardzo dumni i szczęśliwi, że ten projekt się udał.

Co ciekawe, materiał ten wykonany jest z bawełny pochodzącej z recyklingu. Marka nie wyrzeka się również materiałów sztucznych, takich jak poliester,

jednak w przypadku dzinsu materiał jest w całości wykonany z butelek recyklingowanych. Problemem jest jednak zła renoma tego substytutu, jak wspomniała Daria Stryjek w wywiadzie, temat ten był poruszany wśród członków zespołu i omawiany przez dłuższy czas, zanim podjęto decyzję o jego wykorzystaniu.

My o tym długo rozmawialiśmy, mieliśmy dylemat czy wykorzystywać ten poliestr, czy nie, ale stwierdziliśmy, że nie da się go uniknąć. Można zamykać oczy i udawać, że go nie ma, ale to jest zupełnie bez sensu, bo on w tym obiegu jest, więc my przedłużamy jego istnienie w obiegu, co też jest, jakby nie patrzeć, podejściem ekologicznym.

Poza dzinsem i poliestrem z recyklingu marka korzysta z takich materiałów, jak certyfikowany Tenel, czyli włókno celulozowe, Cupro, przypominające jedwab, bawełna z certyfikatami potwierdzającymi brak negatywnego wpływu na środowisko oraz nowa odmiana wiskozy ecowear. W kolekcji marki znajdziemy również produkty szyte z wełny lub kaszmiru, które wywołują wiele kontrowersji wśród bardziej świadomych konsumentów. Pracownicy Elementów podejmują się wyjaśnienia tej kwestii:

Są duże kontrowersje związane z wełną i też kaszmirem, którego używaliśmy. Zdajemy sobie sprawę, ale jednak w tej kwestii chcieliśmy postawić na jakość, bo jest on zwyczajnie dobry i ciepły, a jego jakość pozwala na użytkowanie na lata.

Wynika to m.in. z braku substytutu, który zapewniałby podobne do wełny udogodnienia podczas zimy. Jak wspomniała rozmówczyni:

Dajemy klientowi wybór. Na pewno gdybyśmy mieli możliwość zamiany na inny, równie dobry materiał, to bez wahania byśmy go wprowadzili. Ale płaszcz na zimę z wełny jest po prostu ciepły i spełnia oczekiwania klienta. Najwięcej pytań jeśli chodzi o płaszcze dotyczy właśnie tego, czy są ciepłe i czy się w nich marznie w zimę. Wymagania są wielkie.

Ponadto w kwestii ekologii mody dużym problemem jest, wspomniana wcześniej, nadprodukcja ubrań, której Elementy unikają. Organizacja nie jest w stanie przewidzieć jaka ilość egzemplarzy danego modelu ubrania zostanie sprzedana. Kiedy kolekcja nie sprzedaje się w całości firma nie usuwa produktu całkowicie ze swojej oferty, nadal widnieje on na stronie lub w sklepie stacjonarnym. Jednym ze sposobów sprzedaży produktów, które nie przyjęły się na rynku lub które pozostały w pojedynczych egzemplarzach czy rozmiarach jest wydarzenie otwarte dla klientów, zwane *sample sale*. Odbywa się raz do roku w Warszawie i polega na sprzedawaniu ostatnich sztuk danego modelu lub rzeczy, które nie zostały wprowadzone do sklepu ze względów wad produkcyjnych lub z powodu sprzedania większości egzemplarzy z danego modelu w niższych cenach.

Ekologia dotyczy nie tylko produkcji samych ubrań, ale całokształtu pracy organizacji w biurze czy sklepach stacjonarnych. Jedną z takich kwestii jest wysyłka zamówień, która generuje śmieci w postaci kartonów czy opakowań. Marka, wychodząc naprzeciw temu problemowi, proponuje klientom dostarczenie ubrań w kartonach, które wcześniej zostały użyte i pochodzą ze zwrotów ubrań.

Ponadto firma stara się prowadzić biuro oraz sklepy stacjonarne w sposób jak najmniej szkodzący środowisku, poprzez zminimalizowanie używania plastiku i generowania śmieci.

Nawet prowadząc nasze biuro, nie korzystamy z plastiku, segregujemy śmieci, pakujemy nasze produkty w papier. Wprowadziliśmy też opcję wysyłki w opakowaniu, które wcześniej już było użyte, a które przyszło do nas po zwrocie.

Zrównoważony rozwój organizacji wiąże się z trzema aspektami, tj. ekonomicznym, społecznym oraz środowiskowym, które podmiot musi stabilizować, aby zyskać status marki zrównoważonej. Ekologia jest jednym z tych czynników, który musi zostać zaspokojony w funkcjonowaniu zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji. Marka Elementy nie jest marką w pełni ekologiczną, nadal istnieją rozwiązania lub luki w tej dziedzinie, które należałoby poprawić lub usprawnić. Niemniej jednak jest organizacją, która do rangi marki zrównoważonej konsekwentnie dąży, wprowadzając nowe rozwiązania zarówno w aspekcie funkcjonowania biura i pracy zespołu, jak i działania na zewnątrz marki.

3.2.3. Stosunek do pracowników i atmosfera w organizacji

Jednym ze składowych strategii społecznej odpowiedzialności biznesu jest stosunek do pracowników oraz zapewnienie godnych warunków pracy w postaci wystarczająco wysokich wynagrodzeń, rozwijania kompetencji zatrudnionych i traktowania ich z szacunkiem. Jest to aspekt bezpośrednio związany z panującą kulturą organizacyjną wewnątrz firmy.

Podczas przeprowadzania wywiadu Daria Stryjek od razu zaczęła zwracać uwagę na system pracy w organizacji i stosunek do pracowników, mimo braku pytania o tę kwestię.

[...] tak naprawdę każdy z pracowników tworzy Elementy na równi, przez co każdy ma szansę dołożyć swoją cegiełkę do każdej dziedziny. (...) Razem działamy. Nasza praca jest fajna również pod tym względem, że raz w tygodniu osoby, które zarządzają różnymi działami spotykają się na tak zwanym „callu”, czyli spotkaniu online, na którym omawiamy różne kwestie. (...) Wtedy zawsze omawiamy rzeczy z poprzedniego tygodnia, które się działy i omawiamy działania na następny tydzień. To pozwala nam na rozwiązywanie problemów na bieżąco, nie spychanie ich na następne dni, tylko od razu przechodzimy do rozwiązania.

Komunikacja pomiędzy pracownikami w Elementach odbywa się dzięki takim aplikacjom, jak *Slack* czy *Trello*, które służą do nie tylko komunikowania się, lecz także tworzenia projektów. Jak wynika z rozmowy, każdy problem rozwiązywany jest na bieżąco, żaden z pomysłów nie jest ignorowany przez osoby zarządzające, nie ma również bariery wejścia dla projektu, który pochodzi od personelu.

[...] każdy z nas może do tych Elementów coś od siebie dołożyć. Ja pracuję od 3 lat i od początku tej pracy nigdy nie miałam tak, że jakiś mój pomysł był zignorowany czy niewdrożony. Czuję duże wsparcie od naszych szefów pod tym względem. Jeśli się pracuje w Elementach to pole do rozwoju jest ogromne, co zawdzięczamy naszym szefom, oni dają do tego narzędzia.

Z pewnością marka prowadzi strategię zarządzania nastawioną na ludzi i rozwój personelu. Praktyką stosowaną regularnie przez markę jest półroczne spotkanie, podczas którego zespół podsumowuje osiągnięcia każdego członka zespołu z osobna, uwzględniając przy tym zmianę jaka zaszła w charakterze czy usposobieniu pracownika, umiejętności czy wyznawanych wartościach.

Często rozmawiamy ze sobą, przynajmniej raz na pół roku, o zmianach jakie w nas zaszły przez ten czas. Zmieniamy się jako ludzie i na przykład, pracując w Elementach, dowiedziałam się w czym czuję się dobrze, co nie wymaga ode mnie jakiegoś ogromnego wysiłku, a przynosi skuteczne rezultaty, a co jest moją piętą Achillesową.

Ponadto Elementy cechują się dużą elastycznością w przydzielaniu zadań pracownikom i rozszerzaniu ich kompetencji lub całkowitej rotacji działań, którymi się zajmują.

[...] mój szef i szefowa też wychodzą z założenia, że jeśli robimy to co lubimy, to robimy to szybciej, lepiej i z sercem. Nawet nauka nad tym sprawia nam przyjemność.

Aspektem, który nie jest rozwijany w marce to integracja zespołu, która odbywa się wyłącznie raz do roku przed świętami bożonarodzeniowymi. Jest to czas kiedy wszyscy pracownicy Elementów spotykają się na tzw. Wigilii pracowniczej. Wynika to z tego, że część zespołu nie stacjonuje w głównej siedzibie organizacji, co utrudnia cykliczne i częstsze spotkania.

Nie ma to wpływu na stosunki między pracownikami, które są bardzo dobre. Jak zaznaczyła Daria Stryjek w wywiadzie:

[...] śmiało mogę stwierdzić, że wszyscy się bardzo lubimy jako ludzie i to sprawia, że dziewczyny sobie bardzo pomagają.

Pomoc objawia się nawet, co ciekawe, przy problemach dotyczących spraw prywatnych pracowników, wtedy również osoby z zespołu, także zarządzający,

okazują wsparcie danej osobie. Rozmówczynie podkreśliła, że w Elementach panuje swoboda wypowiedzi, a atmosfera w zespole jest „rodzinna”. Takim określeniem marka również scharakteryzowała funkcjonowanie personelu na stronie internetowej. Przyczynia się do tego stosunek Marty Garbińskiej-Włodarczyk i Bartosza Ladry do pracowników. Starają się oni okazywać wsparcie i zainteresowanie, nawet w sytuacjach, które nie dotyczą bezpośrednio pracy, tym samym kształtując bliższą, przyjacielską relację z zespołem.

Rozmawiamy na bieżąco z szacunkiem i sympatią.

Ciekawym zjawiskiem jest przekładanie pracy w Elementach na życie prywatne pracowników. Zauważalne jest zaangażowanie w sprawy wykraczające poza nałożone obowiązki i pewne utożsamianie się z marką.

Ja jestem traktowana jako „Daria z Elementów”, nie mam nazwiska, bo to tak wpływa na moje życie prywatne, że nie mogę się od tego odciąć. Chodzę w te Elementy ubrana, oczywiście z własnej woli, bo żyję nimi cały czas.

Ma to również związek z doбором pracowników, na co jak się okazało, ma wpływ osobowość Bartosza, który, jak określiła Daria, potrafi rozwijać skutecznie kompetencje pracowników, nawet w sytuacji, w której oni sami tych działań by nie podjęli.

On sam przyznaje, że ma taką rękę do ludzi. Potrafi też wyciągać z nas to, co mamy najlepsze. Dostrzegł u mnie potencjał warsztatowo organizacyjny, nie wiem nawet jak to nazwać, ale ja sama o tym nie wiedziałam, a on tak. Teraz sobie uświadamiam jak wiele mu zawdzięczam, bo gdyby nie to, że rzucił mnie kilka razy na głęboką wodę i nieznaną, to w życiu bym nie pomyślała, że mogłabym robić, to co robię teraz.

Na efektywność działań organizacji wpływa wiele czynników, jednym z nich jest kultura organizacyjna, czyli całościowy kształt zachowań wewnątrz organizacji, sposób traktowania personelu, charakter ich pracy, wystrój wnętrza, higiena pracy czy stosunki między członkami zespołu tworzącymi organizację (Kostera, Kownacki i Szumski, 2010, s. 372). Daria Stryjek jasno deklarowała wartości, które wyznaje w stosunku do Elementów, czyli szczerść, zaangażowanie w wykonywanie zadania i otwartość na członków zespołu. Poza tymi wartościami istnieją inne, ukryte, o których rozmówczynie nie wspominała w kontekście kultury organizacyjnej, a które samoistnie wybrzmiały. Jest to na przykład ścisła relacja z pracownikami oraz przenikanie się pracy z życiem prywatnym, ze względu na przyjaźnie zawierane w środowisku organizacji, ale też nieprzeciętne zaangażowanie w obowiązki i traktowanie ich jakby były obowiązkami osobistymi pracowników. Zaznacza się tutaj stosunek personelu do organizacji i lojalność wobec niej.

3.2.4. Działalność poza organizacyjna – inicjatywy podejmowane przez markę

Strategia społecznie odpowiedzialnego biznesu ma na celu oddziaływanie na społeczeństwo w korzystny sposób. Jak zauważono, po obserwacji marki w mediach społecznościowych, analizie wywiadów z Bartoszem Ladrą oraz przeprowadzonym wywiadzie pogłębionym z Darią Stryjek, marka Elementy skupia się na oddziaływaniu na społeczeństwo poprzez zaangażowanie w projekty dodatkowe oraz rozwijanie projektów o charakterze niezwiązanym z modą.

Jednym z takich działań jest współpraca z Fashion Revolution Polska, organizacją działającą na rzecz zrównoważonej konsumpcji w świecie mody. Marka Elementy współpracuje ze wspomnianą organizacją przy różnych projektach, na zasadzie partnerstwa. Często pracownicy marki Elementy pojawiają się na wydarzeniach organizowanych przez Fashion Revolution Polska jako współorganizatorzy, pomagając i udzielając swojego doświadczenia w organizowaniu *eventów* lub jako prelegenci, edukując uczestników projektu najczęściej na temat związany z prowadzeniem biznesu modowego w sposób transparentny.

Chęć edukacji społeczeństwa na temat zrównoważonej i ekologicznej mody jest tematem ważnym dla marki. Przejawia się to w zaangażowaniu w prowadzenie wykładów na temat zrównoważonego biznesu na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Ponadto w planach jest rozwój strony internetowej Elementów w kierunku platformy edukacyjnej dla odbiorców, która zawierałaby wszystkie informacje na temat materiałów, procesu odpowiedzialnej produkcji, transparentności i *greenwashingu*.

Poza edukacją oraz współpracą z organizacjami, Elementy skupia się na wspieraniu innych, lokalnych, a przede wszystkim polskich przedsiębiorstw, na rynku modowym. Przejawia się to najdobitniej w działalności studia we Wrocławiu, koordynowanego przez Darię Stryjek. W jej zamyśle to nie miał być konwencjonalny sklep z ubraniami, a miejsce spotkań dla klientów, ale również dla projektantów polskiej mody, którzy uzyskają potrzebne wsparcie w promocji marki ze strony organizacji Elementy.

Więc my jako Elementy jesteśmy też takimi ambasadorami małych, polskich marek, bo zapraszamy je do współpracy i dzielimy się naszym doświadczeniem w prowadzeniu biznesu.

Jest to również forma edukacji, tym razem dla małych, polskich przedsiębiorstw i dzielenia się doświadczeniem w celu skutecznego prowadzenia firmy na polskim rynku.

Marka Elementy współpracuje z jedenastoma przedsiębiorstwami, angażując je w takie działania, jak sesje zdjęciowe (np. poprzez użycie ich produktów, które uzupełniają daną stylizację). Dodatkowo w Elementy *Concept Store* we Wrocławiu organizowane są cykliczne spotkania z projektantami, dzięki czemu

klienci i odbiorcy Elementów mogą poznać inne, polskie marki cechujące się lokalnością oraz tradycyjnym rzemiosłem. W sklepie została ponadto wydzielona specjalna strefa, zwana *pop up store*, w której co miesiąc inna marka ma możliwość zagospodarowania tej przestrzeni. Elementy nie ingeruje wtedy w działania tej marki i pozostawia jej swobodę w pracy na pełny miesiąc.

Ta wnęka jest na cały miesiąc do dyspozycji tej marki, może tam zrobić wszystko, postawić logo, zrobić wystawę zdjęć, pokazać produkty, ja do tego się nie wtrącam i dzięki temu, te małe polskie marki, których nie stać na obecność w takich miejscach z dużym czynszem, mogą zobaczyć jak to jest. Myślę, że dzięki temu jesteśmy takimi przewodnikami w polskiej modzie.

Poza wsparciem lokalnych firm, Elementy angażują w swoje działania początkujących artystów. Jednym z takich przykładów jest zaprojektowanie etykiet dla najnowszej kolekcji *Denim* przez jedną z uczennic wrocławskiego ASP.

Myślę, że to też fajna inicjatywa dla młodej osoby, która dopiero zaczyna albo się uczy.

Kolejnym takim przykładem zaangażowania młodych osób i pomocy im na rynku jest współpraca z projektem LARMO, który został założony przez dwie studentki ASP i polega na odbijaniu grafik, wykonanych przez uczennice, poprzez sitodruk na ubraniach zakupionych w sklepach z odzieżą używaną. Elementy przekazało na rzecz tego projektu kurtki, które nie sprzedały się w zamierzonym nakładzie i tym samym zajmowały miejsce w magazynie.

Przekazaliśmy je dziewczynom, a one na sitodruku wydrukowały swoje projekty, później zrobiliśmy wspólne wydarzenie i sesję zdjęciową. Dzięki temu myślę, że te dziewczyny mogły się wiele nauczyć, mogły skorzystać z naszego doświadczenia. Wszyscy byli zadowoleni, dziewczyny sprzedały wszystkie kurtki, a my nadal się przyjaźnimy i utrzymujemy kontakt.

Organizacja kładzie nacisk na wsparcie lokalnych, mniejszych przedsiębiorstw i pomoc we wprowadzaniu ich na rynek polski. Motywacją jest tutaj szerzenie idei wspólnotowości, ale również poprawa i napędzanie polskiej gospodarki. Objawia się to przy różnego rodzaju organizacji wydarzeń przez Elementy, podczas których angażują również inne firmy, niekoniecznie działające w branży modowej.

Organizując też jakieś wydarzenia, stawiam na wsparcie lokalnych marek, czy to małych kwiaciarni, czy kawiarni, które dostarczają nam różne smakołyki. Widzę, dzięki temu, że mamy wpływ na życie wielu osób, mam wrażenie, że te osoby nagle zyskują jakąś wiarę i pewność w tym co robią.

Edukacja społeczeństwa, angaż w projekty zewnętrzne, wsparcie młodych artystów są przejawami działania na rzecz społeczności lokalnej. Istotę

takich działań potwierdza raport KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu z 2014 roku, który ukazuje oczekiwania społeczeństwa względem działań firm. Wynik ankiety ukazuje, że najistotniejszą dziedziną, w której marki powinny skupiać swoje działania jest działanie na rzecz środowiska, jednak nie mniej ważną dziedziną jest również nauka, edukacja, rozwój społeczeństwa oraz wspieranie przedsiębiorczości (KPMG i FOB, 2014). Elementy odpowiadają na potrzeby konsumentów w każdej z tych domen, angażując się w prowadzenie wykładów dla studentów, wsparcie lokalnych marek, tworząc dla nich przestrzeń we wrocławskiej Galerii Renoma, czy angażując polskich, młodych artystów do wniesienia wkładu w funkcjonowanie organizacji.

3.2.5. Zarządzanie marką modową oraz jej strategią CSR w kryzysie epidemii

Pierwsza połowa 2020 roku nie była sprzyjająca dla branży odzieżowej, ale też dla całej gospodarki, z powodu wciąż panującej epidemii koronawirusa, która ograniczyła lub zupełnie uniemożliwiła pracę i działalność wielu przedsiębiorstw. Poważnie ucierpiała branża odzieżowa, której sprzedaż musiała zostać zintensyfikowana w Internecie, a wszelkie inne działania również zostały przeniesione do sfery online, co i tak nie pozwala na uniknięcie strat finansowych.

Epidemia była zaskoczeniem dla marki Elementy, nie spodziewano się obostrzeń na taką skalę. Dla organizacji Elementy wybuch epidemii pojawił się w niesprzyjającym momencie, ponieważ trwały wtedy prace nad wprowadzeniem nowej kolekcji i otwieraniem kolejnych punktów sprzedaży stacjonarnej. Marka pracowała nad dużą inwestycją – otwarciem nowego, stumetrowego sklepu w Elektrowni Powiśle w Warszawie. Miejsce to jest wpisane na listę zabytków, co utrudniało trwający od kilku miesięcy proces remontowy.

To jest trochę dołujące, bo praktycznie przez ostatni rok bardzo skupialiśmy się na tym projekcie, a on nadal nie zostanie zrealizowany.

Ponadto marka została zmuszona do zamknięcia wszystkich sklepów stacjonarnych i przeniesienia całokształtu działalności do sfery online. Działalność ta dotyczy również pracy zespołu, który został oddelegowany do domów i od tego czasu praca odbywa się zdalnie.

Faktem jest, że 90% zysków ze sprzedaży w branży modowej, pochodzi ze sklepów stacjonarnych, dlatego panująca sytuacja jest bardzo niesprzyjająca dla marek odzieżowych. Elementy w porównaniu z innymi markami modowymi nie posiadają wysokiej marży, natomiast sposób, w jaki sobie aktualnie radzą na rynku, został opracowany przez Bartosza Ladre i polega na obniżeniu, a w zasadzie na likwidacji marży na każdy produkt. Marka nazwała to „wyprzedażą kryzysową”, ale jak sama uznaje, nie należy postrzegać tego zagrania jako wyprzedaż, tylko sposób na podtrzymanie płynności finansowej, co pozwala

opłacać bieżące rachunki, faktury pobrane na rzecz najnowszej kolekcji ubrań i wypłaty dla pracowników. Dodatkowo na stronie internetowej opublikowano oświadczenie, w którym marka, zapewniając o swojej transparentności i uczciwości, wyjaśnia podjęte przez nią kroki.

[...] Dlatego jako mały, wciąż jeszcze raczej lokalny biznes, jesteśmy zmuszeni podjąć specjalne środki, aby przetrwać w niełatwych czasach dla każdej firmy. Przechodzimy w TRYB AWARYJNY i rezygnujemy z części marży w trosce o naszych pracowników oraz firmę, którą tworzymy z pasją. W tak trudnym czasie niezbędne jest zachowanie ciągłości produkcji, a z kolei produkować jest sens, kiedy idzie to w parze ze sprzedażą. Dlatego jeśli planowaliście zakupy w Elementy, chcemy tymczasowo dać Wam dodatkowy powód do tego działania – obniżone ceny. Znacnie nasze stanowisko odnośnie rabatów i wyprzedaży, jednak z uwagi na dzisiejsze realia wprowadzamy wyjątek od reguły i działamy tak do momentu, kiedy sytuacja się ustabilizuje, a życie jako tako wróci do normalnego rytmu.

Utrudnieniem dla przedsiębiorstw działających na rynku odzieżowym, w tym Elementów, jest brak dostępu do hurtowni czy firm oferujących materiały lub komponenty, przez co uruchomienie procesu produkcji jest niemożliwe.

Zmiany, jakie marka wprowadziła, to przede wszystkim darmowa opcja dostawy oraz wykorzystanie nowego dostawcy – marki InPost, która w dobie epidemii wydaje się być najrzetelniejszą i najbezpieczniejszą, ze względu na oferowane dostawy bezdotykowe. Oprócz zmian w dostawie oraz w cenie produktów, marka częściej pojawia się w mediach społecznościowych, również nawołując swoich odbiorców do pozostania w domu na czas epidemii i dbania o swoje zdrowie. Jest to przejaw edukacji i troski o dobro ogółu oraz wykazanie zainteresowania panującym problemem.

W dobie epidemii i przymusowej pracy z domu marka Elementy przewartościowała swoje cele i wyznaczyła je na nowo. Jednym z nich jest praca nad wizerunkiem organizacji w mediach społecznościowych.

Myszę, że też wykorzystujemy ten czas, żeby zaistnieć jako marka.

Elementy skupia się na rozwoju w obrębie platformy Instagram, gdzie częściej zamieszcza relacje pokazujące dni pracowników spędzone w domu lub udostępnia krótkie wywiady z osobami, które określa jako „przyjaciół marki”. W mediach społecznościowych marka organizuje również różnego typu warsztaty prowadzone online, najczęściej w formie transmisji na żywo na Instagramie. W ciągu kilku tygodni odbyły się trzy takie warsztaty, pierwszy dotyczył tworzenia kolaży z różnych, łatwo dostępnych materiałów, podczas drugiego uczestnicy mogli nauczyć się parzyć kawę na różne sposoby, trzecim warsztatem była zaś lekcja jogi. Wszystkie te warsztaty były darmowe i otwarte dla każdego oraz nie dotyczyły dziedziny, z którą marka jest bezpośrednio związana, tj. mody. Są to

inicjatywy podejmowane, by zaoferować odbiorcom marki dodatkową wartość, w tym wypadku kreatywną formę spędzania czasu w bezpieczny sposób. Tym sposobem Elementy również angażują się w promocję lokalnych firm, zaangażowanych do przeprowadzenia wspomnianych warsztatów.

Marka Elementy nie podjęła się działań w zakresie wsparcia materialnego lub rzeczowego szpitali czy innych instytucji potrzebujących pomocy w czasie epidemii.

My jeszcze w tę stronę nic nie zrobiliśmy. Zastanawiamy się nad tym, jak to poruszyć, żeby pomóc i się przyczynić. Ostatnio widziałam jak jedna z marek ogłosiła, że sprzedaż z danego produktu pójdzie na wsparcie dla opieki medycznej. Myślę, że będziemy też iść w tę stronę.

Założyciele Elementów podkreślają, że działania, które nie zostaną wcześniej dogłębnie przeanalizowane i omówione przez cały zespół, nie mają racji bytu w organizacji. Przez pierwsze miesiące marka skupiała się na własnych działaniach finansowych i administracyjnych. Jak sami podkreślają, nie działają pod presją ani nieprzemyślanie, a każdy projekt musi być sprawdzony w stu procentach.

Wszelkie pozostałe kwestie, w tym przeznaczanie 1% ze sprzedaży produktów na cele społeczne pozostają bez zmian, tak jak cała polityka transparentności. Nowo wprowadzoną praktyką w organizacji jest dołączanie do zamówień klientów maseczek ochronnych, szytych przez babcię Darii Stryjek – rozmówczyni wywiadu pogłębionego. Jest to działanie, którego marka nie komunikowała wprost w swoich mediach społecznościowych.

3.3. Struktura marki i sposób funkcjonowania

Elementy aktualnie posiadają trzy sklepy stacjonarne – w Warszawie, *show-room* w Katowicach oraz studio we Wrocławiu. Ze względu na odległości od głównej siedziby marki, znajdującej się w Warszawie, gdzie stacjonuje większość zespołu, część zespołu pracuje zdalnie. Elementy plasują się w kategorii małych przedsiębiorstw, nie przekraczających liczby 50 pracowników. Na najwyższym szczeblu tej organizacji stoi Marta Garbińska-Włodarczyk, odpowiedzialna za projektowanie, oraz Bartek Ladra, który zajmuje się administracją, aspektami finansowymi oraz współpracą z kontrahentami. Często reprezentuje markę na zewnątrz organizacji, udzielając wywiadów i pojawiając się na wydarzeniach czy targach związanych z modą oraz zrównoważonym biznesem. Poza tymi dwoma osobami w Elementach pracuje kilkanaście osób, ale tylko 7 z nich zostało uznanych za „główne” i mające silniejszy wkład w tworzenie marki. Są one również wspomniane na stronie internetowej firmy i zajmują się wizerunkiem w sieci, sklepem internetowym, kontaktem z klientem zagranicznym,

produkcją ubrań oraz zarządzaniem sklepami stacjonarnymi. Osoby te uczestniczą też w odbywających się zdalnie cotygodniowych spotkaniach. Podczas nich omawiane są bieżące kwestie i problemy, a także zdawane są raporty z pracy z zeszłego tygodnia. To pozwala zachować spójność działań i ułatwia uporządkowanie kwestii organizacyjnych, które są utrudnione ze względu na rozproszenie zespołu. Daria Stryjek, koordynatorka sklepu we Wrocławiu, pracująca zdalnie jest zobowiązana do comiesięcznych spotkań odbywających się w oficjalnym biurze w Warszawie.

Strukturę marki można określić jako płaską, gdzie „jest niewiele szczebli zarządzania, komórki organizacyjne są stosunkowo duże, podobnie jak rozpiętość kierowania” (Sobczak, 2010, s. 276). Oprócz tego Elementy zaliczają się do struktury zdecentralizowanej, gdzie decyzje podejmowane są na spotkaniach pracowników i niesformalizowanej, gdzie brak jest formalnych regulacji, a zarządzający wraz z pracownikami kierują się rozwojem umiejętności personalnych, zaufaniem i wzajemnymi relacjami. W wywiadzie został podkreślony sposób pracy i otwartość kierowników na nowe pomysły osób z zespołu. Jako przykład została przytoczona sytuacja, w której jedna z pracownic zaproponowała nowe zastosowanie dla istniejącego produktu. Pomysł wdrożenia jednej rzeczy w dwóch wariantach został zastosowany, po konsultacjach całego zespołu. Kolejnym przykładem otwartości na zmiany i pomysły pracowników jest wdrożenie recyklingowanych opakowań przeznaczonych do wysyłki, co zwiększa zużycie odpadów, powoduje uzyskanie przestrzeni w biurze oraz daje satysfakcję pomysłodawczyni, będącej jedną z osób zatrudnionych w Elementach.

Pracownicy zaangażowani są również w proces produkcyjny ubrań, często wykroje oraz późniejsze poprawki czy pomiary wykonywane są na osobach sprawujących takie stanowiska, jak zarządzanie mediami społecznościowymi czy sklepem internetowym, tj. całkowicie odległe od produkcji. Ponadto nowo stworzone ubrania muszą przejść fazę testową, która odbywa się wśród personelu marki. Z moich obserwacji wynika, że członkinie zespołu dostają ubrania na stałe, które później testują, nosząc je na co dzień. Jak wspomniała Daria Stryjek w wywiadzie, dzięki tej taktyce wprowadzone zostało wiele udogodnień, jak na przykład wszycie materiału podtrzymującego opadające ramiączka sukienki.

Firma Elementy na terenie swojego biura w Warszawie posiada również szwalnię oraz pracownię, zwaną przez organizację jako „lokalna manufaktura” (<https://elementywear.com/pl/24/o-nas>). W tym miejscu projektowane są ubrania, następnie odbywa się ich produkcja, która w większości ma miejsce w Warszawie, na terenie siedziby Elementów, po części jest także zlecana kontrahentom w Łodzi. W siedzibie Elementów implementowane są wszystkie poprawki do projektów oraz organizowane są sesje zdjęciowe, które później wykorzystuje się w kampaniach promocyjnych kolekcji na stronie internetowej oraz w mediach społecznościowych.

Organizacja Elementy nie uzyskuje dofinansowań oraz dotacji od państwa czy podmiotów zewnętrznych, wydaje się być w tej kwestii w pełni samodzielna, co często jest podkreślane w wywiadach z zarządzającymi firmą. Niestety, w znaczący sposób ogranicza to przedsiębiorstwo w zakresie działań, których może się podejmować. Jak wspomniała Daria Stryjek:

Zagrożeniem jest też to, że nie mamy wielkich budżetów na reklamy, sesje zdjęciowe, na rzeczy związane z moim działem. Nie możemy sobie pozwolić na zatrudnienie modelki high fashion, która zachwyci wszystkich odbiorców, albo wejść we współpracę ze znanym fotografem, chociaż bardzo byśmy chcieli. Niestety nie mamy takich możliwości, więc wszystko dzieje się na zasadzie szukania takich osób wśród znajomych. Oni nas wspierają i pomagają. (...). Teraz wypuszczając kolekcję dżinsów dostałam sporo pytań o zdjęcia, filmiki na różnych sylwetkach w różnych pozach. No niestety, bardzo byśmy chcieli, ale czasami jest ciężko pogodzić takie rzeczy. To też jest minusem, bo jest zagrożenie, że zgubimy się gdzieś w gąszczu marek, nie wyróżnimy się kampaniami, sesjami, tak jak one, bo nie mamy na to pieniędzy.

Mimo niskich nakładów budżetowych przeznaczanych na promocję i wizerunek marki, jest ona porównywana z największymi graczami, takimi jak Zara, H&M czy Reserved, o czym świadczy jej obecność we wrocławskim centrum handlowym Renoma. Pomimo dysponowania niewielkimi środkami finansowymi, których często nie wystarcza na działania promocyjne, marka Elementy posiada niską marżę na swoich produktach. Przyjęło się, że w branży odzieżowej nakłada się 500–600% marże, natomiast w badanej firmie marża oscyluje wokół 100%.

Funkcjonowanie marki modowej bezpośrednio wiąże się z tworzeniem, a później sprzedażą produktów. Elementy tworzy dwie kolekcje ubrań w ciągu roku, jest to kolekcja wiosna – lato oraz jesień – zima. Głównym projektantem odzieży jest założycielka Marta Garbińska-Włodarczyk, której w pracy pomaga asystentka. Cały proces produkcji, rozpoczynający się wybraniem materiału, późniejszym zaprojektowaniem ubrania i jego uszyciem, odbywa się w szwalni oraz pracowni należącej do biura Elementów. Jak wspomniała Daria Stryjek w wywiadzie:

Oni w Warszawie są praktycznie obok siebie tak, że możesz wyjść w kapciach do szwalni, później przejść się do działu projektowania, a za chwilę na magazyn. Także to wszystko jest w jednym miejscu, na jednym piętrze. Nie ukrywamy, że to działa, bo gdybyśmy nie mieli szwalni pod własnym dachem, to też byśmy nie mieli wpływu na dużo rzeczy.

Stanowi to znaczne ułatwienie dla marki, ze względu na możliwość stałego kontrolowania procesu produkcji oraz wprowadzania natychmiastowych zmian, jeżeli takowe są konieczne.

Firma decyduje się na zlecenie produkcji, jeśli nie dysponuje odpowiednimi maszynami lub materiałami. Tak było w przypadku produkcji dzierganych czapek, podczas której Elementy nawiązały współpracę z niewielką dziewiarską firmą, znajdującą się na warszawskiej Pradze. Jak podkreśliła Daria Stryjek:

Dzięki temu wsparliśmy starszego Pana, zamawiając u niego czapki.

Proces produkcyjny rozpoczyna się wyborem materiału oraz upewnieniem się co do jego dostępności. Następnie powstaje projekt danego ubrania, w którego tworzenie zaangażowana jest główna projektantka Elementów – Marta Garbińska-Włodarczyk, jej asystentka oraz konstruktorka odzieży. Gotowy projekt w jednym rozmiarze kierowany jest do szwalni, gdzie jest poprawiany do ostatecznej wersji, po to by zostać przełożonym na pozostałe rozmiary przez panią konstruktor. Kolejnym etapem produkcji jest faza testów, w który, tak jak zostało wspomniane, zaangażowany jest cały zespół Elementów. Dana rzecz jest weryfikowana, tj. noszona przez pracownice, przez dany okres, po to by później wprowadzić ostateczne zmiany czy udogodnienia. Jak wspomniała moja rozmówczyni:

Gdy testowałam sukienkę Vanity – która składa się z halki i takiego przezroczystego materiału, to odkryłam, że spada ramiączko od halki. Dzięki temu wszyliśmy małą tasiemkę, która mocuje halkę. Jest bardzo wygodna i sprawdza się we wszystkich okolicznościach.

Jeżeli projekt wzbudza wątpliwości, jest kierowany najpierw do sklepu stacjonarnego, gdzie pracownicy sklepu proszą o opinię odwiedzające klientki. Okazuje się to przydatną techniką również przy wprowadzaniu nowych produktów, ponieważ jak zaznaczyła Daria Stryjek:

Wtedy wychodzi dużo rzeczy, które możemy później wprowadzać. Przy sukience Marzec, wiele kobiet się zachwycało jej krojem i fasonem, jedyne zażalenie dotyczyło jej niefunkcjonalności podczas jesieni i zimy, bo Marzec ma krótki rękaw. Dzięki temu powstała sukienka Marcel, która jest nawiązaniem do sukienki Marzec, z jedną zmianą. Posiada długi rękaw. Więc to są takie sprawy, które wylapujemy już przy współpracy z naszymi klientkami.

Ostatnim etapem, poprzedzającym debiut danej rzeczy jest sesja zdjęciowa, która później stanowi element promujący daną kolekcję.

3.4. Rynek mody w Polsce – szanse i zagrożenia dla Elementów

Funkcjonowanie na polskim rynku, jak się okazuje, nie jest łatwym zadaniem. Organizacja Elementy, debiutując na targach HUSH Warsaw w 2015 roku,

miała okazję uczestniczyć w nich wraz z innymi markami, z których większość nie dotrwała do dzisiaj. Jediną aktualną konkurencją jest marka Nago, jednak jak podkreśliła rozmówczyni w wywiadzie, w tej branży nie występuje typowa rywalizacja, stosunki są dobre i przyjazne.

Bardzo im kibicujemy i się też cieszymy z tego, bo im więcej takich marek powstanie, tym klient będzie kupował więcej rzeczy dobrej jakości i będzie powielał zakupy u polskich marek.

Daria Stryjek zwraca uwagę na problem finansowania lokalnych przedsiębiorstw na polskim rynku, a raczej jego brak oraz obowiązek płacenia wysokich podatków. Z kultowego płaszcza, produkowanego przez Elementy, którego cena to 499 zł, odprowadzony musi zostać podatek w wysokości 94 zł. Jest to prawie jedna piąta wartości całego ubrania.

Jak wynikało z rozmowy, organizacja nie otrzymuje wsparcia publicznego oraz żadnej pomocy finansowej, jest w pełni samodzielna. To wiąże się z okrojonym budżetem, a co się z tym wiąże – brakiem środków na działania marketingowe i sprzedażowe.

Nie możemy sobie pozwolić na zatrudnienie modelki high fashion, która zachwyci wszystkich odbiorców, albo wejść we współpracę ze znanym fotografem, chociaż bardzo byśmy chcieli. Niestety nie mamy takich możliwości, więc wszystko dzieje się na zasadzie szukania takich osób wśród znajomych.

Jest to spore zagrożenie, uwzględniając fakt, że marka traktowana jest niemalże na równi z wielkimi graczami marek sieciowych, które przeznaczają na promocję oraz kampanię dużą część swoich budżetów.

Kolejnym zagrożeniem wynikającym z niskich nakładów produkcyjnych firmy, jest ograniczony dostęp do materiałów. Daria Stryjek podkreśliła w wywiadzie, że:

Jeśli jakaś fabryka produkuje świetny materiał, na którym nam zależy, to zazwyczaj, kiedy informujemy ile chcemy belek materiału, to nawet nie podejmuje z nami rozmowy na temat sprzedaży, bo jesteśmy dla niej nieoptycalni.

Dlatego też pozyskiwanie materiału wiąże się z miesiącami poszukiwań, którymi najczęściej zajmuje się współzałożyciel marki – Bartosz Ladra.

Kolejnym zagrożeniem jest bariera cenowa, która nadal istnieje w przekonaniach konsumentów.

Widzę, u mnie w sklepie, we Wrocławiu, że osoby, które przychodzą nawet nie patrzą na metkę i stwierdzają, że cena jest z pewnością zawyżona. Często słyszymy jak mówią, że na pewno ich nie stać, że jak polska marka to na pewno wysokie ceny.

Marka Elementy posiada w swoim asortymencie zarówno ubrania niższej półki cenowej, jak i asortyment premium. Niestety, nadal zauważalnym problemem są oczekiwania klientów, którzy częściej sięgają po tańsze zamienniki nieróżniące się jednak znacznie ceną produktu.

Nasz t-shirt wykonany z naprawdę świetnych materiałów kosztuje 79 zł, co według mnie jest świetną ceną. Stworzyliśmy tę kolekcję, też po to, żeby złamać ten schemat myślenia i bariery cenowe i pokazać, że polskie wcale nie znaczy drogie.

Elementy posiada niską marżę, około 100% marżę na swoje produkty, co również wywołało wiele kontrowersji wśród osób pracujących na rynku mody.

Wiele osób, patrząc na nasze produkty i nałożoną na nie marżę dziwi się, że nadal funkcjonujemy. Bo w branży modowej raczej nakłada się około 500–600% marży, a my mamy 100%. Chcemy być uczciwi i wolimy robić biznes tak, jak czujemy. Jako marka chcemy traktować klientów tak, jakbyśmy sami chcieli być traktowani.

Szanse i zagrożenia, a zarazem mocne i słabe strony organizacji rzetelnie ukazuje analiza SWOT (tab. 1), służąca interpretacji strategii przedsiębiorstw, w tym przypadku marki Elementy. Jak podkreślają Krzysztof Obłój oraz Maciej Trybuchowski, analiza SWOT charakteryzuje się jednoznacznością i dużą wymownością (2010, s. 140).

Elementy wydaje się być organizacją zadowoloną z podejmowanych działań oraz realizowanych projektów. Daria Stryjek zwróciła uwagę jedynie na potrzebę edukacji społeczeństwa, którą firma chce spełniać. Niezadowolenie marki w kontekście prowadzonych działań na rzecz strategii odpowiedzialnego biznesu budzi jedynie niedoinformowanie odbiorców i kulejąca komunikacja o prowadzonych projektach. Wynika to z natłoku bieżących zadań i niewystarczającej liczby pracowników.

[...] jestem trochę niezadowolona z faktu, że o tym głośno nie mówimy, nie komunikujemy. (...) To nie wynika z tego, że nie chcemy, tylko jesteśmy małym zespołem, który musi ogarnąć całą tę markę.

Elementy aspirują do marki kompleksowej, oferującej ubrania na każdą okazję, a także dodatki i nadal ma w zamiarze rozwijać współpracę z innymi, polskimi markami.

Wydaje mi się, że nie można się zamykać tylko na jedną branżę, trzeba się otwierać na to co mamy też wokół siebie, nawet gdy na pozór nie ma to nic wspólnego z charakterystyką naszego biznesu.

Tabela 1. Analiza SWOT organizacji Elementy pod względem prowadzonych działań w zakresie strategii CSR

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> – pełna kontrola nad produkcją (posiadanie własnej szwalni) – transparentność silnym wyróżnikiem marki – sprawna komunikacja w zespole – zintegrowany zespół – wsparcie od pracodawców względem pracowników – autentyczność – spójność komunikacji – lokalność – angaż w liczne projekty – silnie rozbudowana strategia CSR – silna współpraca z polskimi markami (Elementy określa się jako ambasadora tych marek) 	<ul style="list-style-type: none"> – brak wsparcia ze strony państwa – niski budżet na działania promocyjne – utrudniony dostęp do materiałów – ograniczony asortyment oferowanych produktów – słaba komunikacja nt. CSR względem odbiorców – trudności w przeciwdziałaniu nadprodukcji – rozproszenie zespołu – używanie materiałów nieekologicznych (np. wełna, kaszmir) – niskie marże produktowe – niewystarczający wkład w edukację konsumentów
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> – niewielka konkurencja – innowacyjność w podejściu do biznesu – zintensyfikowanie działań w sferze online – dopasowywanie się marki do potrzeb konsumentów – elastyczność w działaniu – wzrost popytu na produkty ekologiczne i produkowane w sposób zrównoważony – wsparcie lokalnych marek względem Elementów – otwieranie się na rynki zagraniczne – planowanie wdrażania projektu wypożyczalni ubrań – otwarcie punktów sprzedaży w największych miastach Polski 	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost kosztów własnych – nadchodzący kryzys gospodarczy – rosnąca konkurencja – niechęć do współpracy dużych koncernów z materiałami w stosunku do małych przedsiębiorstw – utrudniony dostęp do materiałów ekologicznych – wzrastające oczekiwania i wymagania konsumentów

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Współpraca ta wiąże się z otwieraniem nowych punktów sprzedaży o charakterze *concept store*, do których Elementy mają możliwość zaangażowania innych marek i kontynuowania współpracy z nimi.

W planach firmy jest otwarcie sklepów w największych miastach w Polsce, takich jak Kraków, Poznań czy Trójmiasto oraz ekspansja na rynki zagraniczne, a szczególnie skupienie się na otwarciu sklepu w Berlinie. Nie jest to problemem dla marki, która od początku komunikuje się dwujęzycznie – w języku polskim i angielskim.

Aktualna strategia CSR i działania prospołeczne pozostają bez zmian, natomiast Elementy pracuje nad nowymi projektami, które pomogą zmniejszyć negatywne oddziaływanie na środowisko oraz szerzyć ideę recyklingu. Pomóc

w tym ma projekt, który polegałby na możliwości wypożyczenia ubrań marki, jednak jego realizacja jest w fazie planowania. Elementy planuje również współpracę z Fundacją Ciuch w Ruch, zajmującą się recyklingiem ubrań, który marka Elementy chce w swojej firmie rozwijać poprzez udostępnianie możliwości oddawania do specjalnych pojemników w sklepach stacjonarnych nienoszonych przez klientki ubrań. Ubrania te zostaną następnie poddane recyklingowi.

Kolejnym działaniem, które marka chce rozwijać jest edukacja zarówno społeczeństwa, jak i polskich projektantów tworzących swoje marki. W planach jest stworzenie odrębnej zakładki na stronie internetowej Elementów, która na celu ma edukację klientów w kontekście zrównoważonej produkcji mody. Ponadto marka zamierza nadal współpracować z Uniwersytetem Ekonomicznym.

Podsumowanie

Postawione pytania badawcze dotyczyły analizy strategii społecznej odpowiedzialności biznesu w polskiej marce modowej Elementy, na co składało się poznanie katalizatora wprowadzenia takich działań, jak strategia społecznie odpowiedzialnego biznesu realizowana w zakresie ekologii, stosunku względem pracowników i działań na rzecz społeczeństwa, a także zagrożeń, z którymi organizacja mierzy się, realizując tę strategię. Celem było ustalenie faktyczności działań prowadzonych przez markę Elementy w zakresie strategii CSR, tj. przełożenia ich na rzeczywistość.

Na podstawie zrealizowanych badań można wskazać, że organizacja Elementy jest marką przejrzystą w swych działaniach, a jedną z najważniejszych konkluzji jest poznanie motywacji wprowadzania strategii CSR, w którym byli przywódcy odgrywają istotną rolę w kulturze organizacyjnej Elementów.

Strategia CSR w swoich założeniach zakłada działanie długookresowe, stawiające sobie za cel ciągły rozwój, doskonalenie i odpowiadanie na zmieniające się wymagania rynkowe. W Elementach była ona wdrożona od początku istnienia organizacji, co trwale wpisało się w jej działania i postrzeganie wśród odbiorców. Kluczową rolę w strategii odpowiedzialności biznesu organizacji Elementy jest ruch transparentności. Jak wynika z wywiadów i przeglądu firm na rynku polskim, jest to pierwsza organizacja wprowadzająca takie rozwiązania. W tekście Moniki Kostery, podzielono tę strategię według motywacji jej realizowania, na „altruistyczną” i „strategiczną” (Kostera i Śliwa, 2012, s. 46). Wnioskując na podstawie przeprowadzonych badań, można stwierdzić, iż organizacja Elementy realizuje pierwszy wskazany rodzaj strategii odpowiedzialnego biznesu, który nie skupia się na maksymalizacji zysków ze sprzedaży. Świadczy o tym zarówno pobłażliwe traktowanie idei transparentności przez uczestników rynku, pomimo którego Elementy wprowadziło tę strategię, jak i niechęć do

nachalnych strategii sprzedażowych i zapewnianie o kierowaniu się dobrem ogółu społeczeństwa w podejmowanych działaniach. Działania, szczególnie te podejmowane względem polskich przedsiębiorstw, zawierana z nimi współpraca i okazywane wsparcie nie były dobitnie komunikowane względem odbiorców, co może również świadczyć, że motywacją do ich podjęcia nie był wynik sprzedażowy i zysk w postaci środków materialnych, a faktyczna poprawa funkcjonowania wspomnianych przedsiębiorstw na rynku i szerzenie wyznawanych wartości zawartych w misji organizacji, tj. wsparcia dla innych przedsiębiorstw oraz propagowanie idei zrównoważonego rozwoju. W komunikacji względem odbiorców rzadko pojawiają się także treści dotyczące podejmowanych projektów na rzecz ochrony środowiska, edukacji czy działań charytatywnych. Oczywiście odbija się to na wizerunku marki wśród odbiorców śledzących ją w mediach społecznościowych, ale ukazuje, że działania te są prowadzone z potrzeby wyższych wartości, nie z potrzeby osiągnięcia prestiżu.

Główny wniosek dotyczy wpływu przywódcy oraz kultury organizacyjnej na podejmowane działania w kontekście wdrażania strategii odpowiedzialnego biznesu. W organizacji pracownicy utożsamiają się z marką, która jest dla nich nie tylko miejscem pracy, lecz także wpływa na styl życia oraz życie prywatne. Idealistyczne wartości, które wyrażają zarządzający zyskują uznanie wśród pracowników, przez co dostrzegają oni sens i potrzebę prowadzenia firmy nie tylko ze względów rentowych, lecz także wpływu na otoczenie, środowisko i rynek, tym samym społeczeństwo w pozytywny dla niego sposób. Badania ukazały dominującą rolę przywódcy w tworzeniu, rozwoju i późniejszym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa z rozbudowaną strategią CSR.

Ricky Griffin podkreślał, że przywództwo niekoniecznie uzupełnia się z zarządzaniem (Griffin, 2017, s. 555), jednak w organizacji Elementy występuje korelacja między tymi dwoma pojęciami. Zarządzanie, tj. w ujęciu tradycyjnym planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie ukierunkowane na osiągnięcie celu, nie jest równoznaczne z posiadaniem przez menedżera, zarządzającego organizacją, kompetencji przywódcy, tj. wpływania w sposób charyzmatyczny na członków zespołu (Kostera, Kownacki i Szumski, 2010, s. 337), jednak w celu skutecznego zarządzania organizacją powinien takowe posiadać. Zdaje się, że Marta Garbińska-Włodarczyk oraz Bartosz Ladra – współzałożyciele Elementów dysponują kompetencjami zarówno menedżerskimi, jak i przywódczymi. Jak zostało wspomniane, organizacja zarządzana jest z orientacją na ludzi, w której to „lider stara się utrzymać dobre stosunki interpersonalne, dba o dobro pracowników, akceptuje różnice w grupie zwolenników – podwładnych” (Kostera, Kownacki i Szumski, 2010, s. 337). Z badań wynika, że menedżerowie, którzy zarządzają w ten sposób organizacją zyskują lepsze wyniki na rynku, dodatkowo zaś powoduje to wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy

w zespole (Kostera, Kownacki i Szumski, 2010, s. 337). Jak wspominał Ricky Griffin (2017, s. 560):

Menedżerowie wykorzystujący zachowanie skoncentrowane na pracownikach interesują się stworzeniem spójnego zespołu roboczego i zapewnieniem, aby pracownicy byli zadowoleni z wykonywanej pracy. Podstawową ich troską jest dobro podwładnych.

Współzałożyciele organizacji Elementy są przywódcami wyznającymi idealistyczne wartości. To liderzy, którzy stawiają sobie za cel poprawę i doskonalenie otaczającej ich rzeczywistości, nawet kosztem strat finansowych. Jak wynika z badań, przeprowadzonego wywiadu i obserwacji, oboje stanowią źródło inspiracji dla personelu. Daria Stryjek wyraźnie akcentowała istotę charyzmy i innowacyjnego podejścia Marty Garbińskiej-Włodarczyk oraz Bartosza Ladry do zarządzania organizacją, często wbrew przekonaniom ogółu. Przykładem jest wprowadzenie transparentności i konsekwentna jej realizacja, pomimo braku wsparcia ze strony państwa czy innych przedsiębiorców. Wydaje się, że stosunki między pracownikami, panująca tam integrująca pracowników kultura organizacyjna mają wpływ na wszelkie działania, jakie są podejmowane w organizacji. Ważnym aspektem w tej kwestii są możliwości rozwoju oferowane pracownikom przez menedżerów, a także otwartość na zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Jak wspomniała Agnieszka Sokołowska w publikacji „Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – przejawy i dylematy”, uwidacznianiu postaw społecznie odpowiedzialnych w małych przedsiębiorstwach sprzyja postawa otwartości na zmiany, elastyczność i dynamika, a także postawa przywódcy, który powinien charakteryzować się wysokim poziomem wiedzy oraz świadomości rynkowej (Sokołowska, 2009).

Niewątpliwym atutem i wyróżnikiem strategii odpowiedzialnego biznesu w marce Elementy jest transparentność działań. Jest to niezwykle istotne, szczególnie obecnie, kiedy to wspomniana przejrzystość jest oczekiwana przez konsumentów, również na rynku polskim, gdzie w ostatnim czasie wystąpiło wiele kryzysów marek zajmujących się produkcją i sprzedażą ubrań. Przykładem jest tak zwany „kryzys metkowy” marki Veclaim, ale również polskiej marki Local Heroes czy producenta biżuterii Wishbone Fine Jewellery. Przyczyną kłopotów wspomnianych firm było zatajanie informacji na temat produkcji i fałszywe informowanie konsumentów o miejscu i sposobie tworzenia ich asortymentu. Takie postępowanie spowodowało kryzys wizerunkowy marki, utratę wypracowanej renomy, ale przede wszystkim utratę zaufania konsumentów. To pokazuje, jak istotna jest transparentność i przejrzysta komunikacja organizacji w stosunku do swoich odbiorców.

Elementy nie można określić jako organizację w pełni zrównoważoną, jednak z pewnością można opisać ją jako organizację permanentnie się rozwija-

jącą i dążącą do bycia w pełni ekologiczną, zrównoważoną i transparentną. W komunikacji na zewnątrz organizacji podkreśla się również prawdziwość, odchodząc od opinii jakoby była w pełni ekologiczna, zrównoważona i funkcjonowała bez zarzutu. Jest to oczywiście dobra praktyka, ze względu na faktyczność tych stwierdzeń. Elementy nie są organizacją w pełni ekologiczną, choćby ze względu na używanie przez nich materiałów, takich jak wełna czy kaszmir ani w pełni zrównoważoną. Nurtującym pytaniem w tej kwestii jest, czy moda i marki sprzedające nowe ubrania można w ogóle takowymi nazwać. Mimo wszystko jest to proces napędzania konsumpcjonizmu, wiążący się z ciągłą produkcją materiałów i tym samym nowych produktów trafiających do obiegu, który zdecydowanie nie jest obiegiem zamkniętym. Marka wykorzystuje materiały pochodzące z recyklingu, jednak nie dotyczy to każdej rzeczy będącej w asortymencie organizacji. Oprócz produkcji, istnieją również wątpliwości co do dostawy produktów. Elementy korzystają z rozwiązania, które pozwala zdecydować czy dana rzecz może zostać wysłana w użytym wcześniej opakowaniu, jednak nie każdy konsument wyraża na to zgodę. Te aspekty powodują, że przedsiębiorstwa w branży odzieżowej nie mogą zostać nazwane w pełni ekologicznymi i zrównoważonymi.

Jak wynika z przedstawionych wyżej badań, strategia społecznej odpowiedzialności biznesu w organizacji modowej Elementy jest umotywowana charyzmą i przywództwem zarządzających organizacją. Ruch transparentności jest konsekwentnie realizowany i wpisany w etos marki od samego początku jej funkcjonowania, pomimo negatywnych opinii osób z zewnątrz. Niewątpliwie firma nie rozwijałaby się w takim stopniu, gdyby nie zaangażowanie pracowników, ich idealistyczne podejście zaczerpnięte od zarządzających i przekonanie o słuszności prowadzonych działań. Strategia ta wpływa niejednoznacznie również na charakter realizowania projektów przedsiębiorstwa i pozyskiwania klientów. Wydaje się, że organizacja, za sprawą charakteru funkcjonowania, nabywa lojalnych i wiernych konsumentów, którzy wyznają podobne wartości, utożsamiając się z marką.

Zastosowany wywiad pogłębiony z jedną z pracownic marki Elementy pozwolił przyjrzeć się działalności wewnątrz organizacji, poznać motywację wprowadzenia strategii CSR, ocenić sposób traktowania pracowników i ich stosunku oraz motywacji do stawianych im obowiązków. Niewątpliwie praca stanowiłaby o swojej wartości w wyższym stopniu, gdyby wywiady pogłębione zostały przeprowadzone z więcej niż jednym pracownikiem. Wtedy możliwe byłoby zbadanie organizacji dogłębniej.

Przeprowadzone badania i późniejsza ich analiza dowodzą, że jest to temat istotny i warty zgłębienia. Strategia CSR została opisana przez badaczy nurtu zarządzania w wielu pracach – w publikacji Moniki Kostery oraz Martyny Śliwy zostało opisane zjawisko korporacyjnej odpowiedzialności biznesu, jej definicyj-

ność oraz zasady, które warto zaimplementować w strategiach przedsiębiorstw. Pojęcie „CSR” zostało również szeroko opisane w publikacji pod redakcją Iwony Gos „Społeczna odpowiedzialność biznesu”, która stanowi kompendium teoretycznej wiedzy na temat definicji, filarów, koncepcji i inicjatyw, które firmy realizujące strategię CSR powinny podjąć. Marcin Żemigła w swojej publikacji „Strategia odpowiedzialnego biznesu” odniósł się również do kultury nowoczesnej organizacji w kontekście strategii odpowiedzialnego biznesu. Poza tymi publikacjami istnieją również rozdziały książek poświęcone tej tematyce – Ricky Griffin poświęcił etyce organizacji rozdział czwarty w swojej książce „Podstawy zarządzania organizacjami”. Niewątpliwie wśród prac brakuje tych dotyczących branży modowej. Pionierskie badania zostały przeprowadzone przez Michała Wójciaka, podejmującego się ujęcia problematyki zarządzania autorską marką w kontekście przemian na polskim rynku odzieżowym. Szeroko opisuje on sytuację na polskim rynku mody zarówno pod kątem historycznym, jak i współczesnej jego kondycji, skupiając się na działaniach marketingowych podejmowanych przez firmy w branży odzieżowej.

Prace, które powstały dotyczą ogółu zjawiska, jakim jest odpowiedzialna moda, jak przykładowo publikacja Magdaleny Płonki „Etyka w modzie, czyli CSR w przemyśle odzieżowym” czy pod redakcją Agaty Rudnickiej „Moda na alternatywę, czyli o odpowiedzialności w branży modowej”. Brakuje badań, które prezentowałyby wagę realizowania strategii odpowiedzialnego biznesu na podstawie konkretnych marek modowych, deklarujących o jej realizacji.

Badana organizacja w swojej strategii CSR intensyfikuje swoje działania na ciągłym rozwoju transparentnych działań. Wydaje się być to tematem mało popularnym w polskiej literaturze zarządzania, a na pewno w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem na rynku modowym, ze względu na ograniczoną liczbę prac powstałych w tym temacie. Istotę tego zjawiska potwierdzają również ostatnie wydarzenia w branży mody, tj. kryzys wizerunkowy polskich firm odzieżowych, w których pracownicy z premedytacją udostępniali nieprawdziwe informacje odnoszące się do procesu produkcji ubrań, co negatywnie odbiło się na wizerunkach tych organizacji i ich postrzegania przez konsumentów.

Bibliografia

- Berners-Lee, M. (2010). *How Bad are Bananas*, Londyn: Profile Books.
- BOF i McKinsey&Company. (2019). *The Year Ahead: The Case for Radical Transparency*. 10 January. Pozyskano z: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-year-ahead-the-case-for-radical-transparency> (06.04.2020).
- BOF i McKinsey&Company. (2019a). *State of Fashion 2019*. Pozyskano z: https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2019_v3.pdf (06.04.2020).

- Buczkowski, B., Dorożyński, T., Kuna-Marszałek, A., Serwach, T. i Wieloch, J. (red.). (2016). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Chapagain, A.K., Hoekstra, A.Y., Savenije, H.H.G. i Gautam, R. (2005). *The Water Footprint of Cotton Consumption. Value of Water Research Report Series No. 18*. The Netherlands: UNESCO-IHE Delft. Pozyskano z: <https://waterfootprint.org/media/downloads/Report18.pdf> (06.04.2020).
- Ciesielski, M. (2014). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 1.
- CIOP-PIB. (b.d.). *Formaldehyd nr CAS: 50-00-0*. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. Pozyskano z: <http://archiwum.ciop.pl/11342.html> (06.04.2020).
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Drucker, P. (1994). *Praktyka zarządzania*. Kraków: Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Ekokonsument. (1999). *Bawełna konwencjonalna*. Pozyskano z: https://www.ekonsument.pl/s128_bawelna_konwencjonalna.html (06.04.2020).
- Esbud. (2015). *Życie śmieci – jak długo rozkładają się odpady*. 22 września. Pozyskano z: <https://esbud.pl/zycie-smieci-jak-dlugo-rozkladaja-sie-odpady/> (06.04.2020).
- Fashion Revolution. (2020). *Fashion Transparency Index. 2020 edition*. Pozyskano z: https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_fashiontransparencymindex2020?fr=sNmI5NzYxMD-k0OA; <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/> (15.05.2020).
- Fitte, H. (1996). Prymat osoby w przedsiębiorstwie. *Spółeczność*, 1.
- Fletcher, K. (2008). *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*. London: Routledge.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 13 września.
- Gadomska-Lila, K. (2012). Spółeczna odpowiedzialność biznesu w obliczu kryzysu gospodarczego. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 28.
- Global Labour Justice. (2018). *Gender Based Violence in the H&M Garment Supply Chain. Workers Voices from The Global Supply Chain: A Report to the ILO 2018*. Pozyskano z: <https://www.globallaborjustice.org/handm-report/> (05.04.2020).
- Griffin, R. (2006). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin, R. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- <https://4f.com.pl/4fpomaga> (20.05.2020).
- <https://elementywear.com/pl/24/o-nas> (20.05.2020).
- <https://www.levistrauss.com/values-in-action/social-impact/profits/> (06.04.2020).
- Jemieliński, D. (red.). (2012). *Badania jakościowe* (T. 1, 2). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Johansson, E. (2010). *Slow Fashion: The Answer for a Sustainable Fashion Industry. Master's Thesis*. Borås, Sweden: University of Borås.
- KE. (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper*. July, Brussels. Pozyskano z: https://kampaniespoleczne.pl/wp-content/themes/Kampaniespoleczne/pliki/plik_20100916114504_855.pdf (05.04.2020).

- KE. (2011). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels.
- Klein, N. (2004). *No logo*. Tłum. H. Pustuła. Izabelin: Wydawnictwo Świat Literacki.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. i Koźmiński, A. (1995). Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry. *Przegląd Organizacji*, 7, 17–20.
- Kostera, M. i Koźmiński, A. (1997). Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry. W: J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. i Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.
- Kostera, M., Kownacki, S. i Szumski, A. (2010). Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. W: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A i Piotrowski, W. (red.). (2010). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. i Latusek-Jurczak, D. (2017). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- KPMG i FOB. (2014). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu: fakty, a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*. Pozyskano z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/Raport-Spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-2014.pdf> (18.05.2020).
- KPMG. (2019). *Rynek mody w Polsce. Wyzwania*, listopad. Pozyskano z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/11/pl-raport-kpmg-w-polsce-pt-rynek-mody-w-polsce-2019.pdf> (05.04.2020).
- Kuhn, Th. (2001). *Struktura rewolucji naukowych*. Tłum. H. Ostromęcka. Warszawa: Aletheia.
- Leon XIII (1931). *Encyklika „Rerum novarum” w kwestii socjalnej o położeniu robotników*. Warszawa: Wydawnictwo Te Deum.
- Levi Strauss & CO. (b.d.). *We are invested in making the world a better place. Profist*. Pozyskano z: <https://www.levistrauss.com/values-in-action/social-impact/profits/> (06.04.2020).
- Lord, E. (1926). *The Fundamentals of Business Ethics*. Nowy Jork: The Ronald Press Company.
- Morgan, A. (reż.). (2015). *The True Cost* [DVD]. Life Is My Movie Entertainment. Francja.
- Obłój, K. i Trybuchowski, M. (2010). Zarządzanie strategiczne. W: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- PKO BP. (2019). *Branża odzieżowa. Wzrost znaczenia polskich eksporterów na świecie*. PKO Bank Polski, czerwiec. Pozyskano z: https://wspieramyeksport.pl/api/public/files/1656/PKO_BRANZA_ODZIEZOWA_2019.pdf (05.04.2020).
- Płonka, M. (2013). *Etyka w modzie, czyli CSR w przemyśle odzieżowym*. Warszawa: Wydawnictwo em pe studio design.
- PwC i Związek Polskich Pracodawców Handlu i Usług. (2020). *Polski sektor modowy na krawędzi. Wpływ COVID-19*. 30 marca. Pozyskano z: <https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2020/polski-sektor-modowy-wplyw-covid19.pdf> (06.04.2020).
- Sanders, L. i Mawson, J. (2019). *The 2019 Ethical Fashion Report. The Truth behind The Barcode*. Baptist World Aid Australia, New Zealand, April. Pozyskano z: business-humanrights.org/sites/default/files/documents/FashionReport_2019_9-April-19-FINAL.pdf (06.04.2020).

- Smith, A. (2002). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sobczak, A. (2010). Struktury organizacyjne. W: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Soin, M. (2018). CSR i problem organizacyjnej hipokryzji. *Prakseologia*, 160, 223–240.
- Sokołowska, A. (2009). Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – przejawy i dylematy. *E-mentor*, 5. Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/691> [Data odczytu: 10.06.2020].
- Strumińska-Kutra, M. i Koładkiewicz, I. (2012). Studium przypadku. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe, metody i narzędzia* (t. 2). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sułkowski, Ł. (2013). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. *Współczesne zarządzanie*, 2.
- Theuvs, M., Sandjojo, V. i Vogt, E. (2017). *Branded Childhood. How garment brands contribute to low wages, long working hours, school dropout and child labour in Bangladesh*. Amsterdam: SOMO, January. Pozyskano z: <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2017/01/Branded-childhood-web.pdf> [Data odczytu: 05.04.2020].
- Walków, M. (2016). *Ile kosztuje wyprodukowanie T-shirta? W Bangladeszu to tyle co nic*. *Business Insider*, 17 lipca. Pozyskano z: businessinsider.com.pl/finanse/handel/ile-kosztuje-t-shirt-gdzie-szyje-ubrania-lpp/5ct7nlf (06.04.2020).
- Walków, M. (2019). *Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?* *Business Insider*, 25 października. Pozyskano z: <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millennials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr> (07.06.2020).
- Watts, P. i Holme, R. (1999). *CSR: Meeting Changing Expectations*. Conches-Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development. Pozyskano z: <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcds-csr-primer.pdf>; www.wbcds.org (20.05.2020).
- Wójciak, M. (2019). *Metafory mody. Zarządzanie marką autorską w kontekście przemian rynkowych-perspektywa projektantów*. Niepublikowana rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem B. Nierenberga. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Zaczyński, M. (2019). *Z głową w chmurach i nogami w błocie. Krótka historia szybkiej mody*. 22 sierpnia. Pozyskano z: michalzaczynski.com/2019/08/22/z-glowa-w-chmurach/?fbclid=IwAR1mbQfxXZ2xckUh6xCcGA2X90rgseNEDvrUXt7-T5KPaocb5do6sfQabOw (05.04.2020).
- Żemigała, M. (2007). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Ziba. (2020). *Future of Consumption Quantum Clarity. Ziba Insight Reports*. Pozyskano z: https://quantumclarity.ziba.com/files/Ziba_Future_of_Consumption.pdf (20.05.2020).