Společenská odpovědnost firmy Patagonia a její vliv na firemní image

Bc. Tadeáš Bělík

Diplomová práce
2022

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Tadeáš Bělík**
Osobní číslo:	**K19240**
Studijní program:	**N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Forma studia:	**Kombinovaná**
Téma práce:	**Společenská odpovědnost firmy Patagonia a její vliv na firemní image**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska pro diplomovou práci.
2. Stanovte cíl diplomové práce, metody práce a výzkumné otázky.
3. Představte analyzovanou společnost.
4. Analyzujte současnou situaci v oblasti CSR komunikace zvolené značky.
5. Realizujte kvalitativní a kvantitativní výzkumné šetření u zvolených cílových skupin.
6. Zhodnoťte zjištěná data a odpovězte na výzkumné otázky.
7. Na základě zjištěných dat identifikujte účinné komunikační a CSR postupy pro efektivní budování image značky.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CAMILLERI, Mark Anthony. *CSR 2.0 and the New Era of Corporate Citizenship*. Hershey: IGI Global, 2016. ISBN 9781522518433.

CHOUINARD, Yvon. *The Responsible Company: What We've Learned From Patagonia's First 40 Years*. USA: Patagonia Books, 2012. ISBN 0980122783.

CLINE, Elizabeth L. *Overdressed*. 2. USA: Portfolio, 2013. ISBN 978-1591846543.

CRANE, Andrew, Dirk MATTEN, Abagail MCWILLIAMS, Jeremy MOON a Donald S. SIEGEL. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008. ISBN 9780199211593.

DIEHL, Sandra, Matthias KARMASIN, Barbara MUELLER, Ralf TERLUTTER a Franzisca WEDER. *Handbook of Integrated CSR Communication*. USA: Springer, 2016. ISBN 9783319447001.

IDOWU, S. O., C. SITNIKOV, D. SIMION a C.G. BOCEAN. *Current Issues in Corporate Social Responsibility: An International Consideration*. USA: Springer International Publishing, 2018. ISBN 978-3-319-70449-4.

Kuldová, L. *Společenská odpovědnost firem (etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi)*. Praha, 2010. ISBN 978-80-87269-12

Kunz, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

MALTZMAN, Richard a David SHIRLEY. *Driving Project, Program, and Portfolio Success: The Sustainability Wheel*. USA: CRC Press, 2015. ISBN 9781498703291.

WILLIAMS, Freya. *Green Giants: How Smart Companies Turn Sustainability into Billion-Dollar Businesses*. USA: AMACOM, 2015. ISBN 0814436137.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Dolínková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2022**

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta multimediálních komunikací
L.S.

Mgr. Josef Kocourek, PhD.
děkan

Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

V Praze dne: 14. 4. 2022

Jméno a příjmení studenta: Bc. Tadeáš Bělík .....

podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se věnuje vztahu CSR, image a komunikace společnosti s přihlédnutím k aktivitám producenta oblečení, společnosti Patagonia. Teoretická část představuje principy CSR a vytváření image obchodních společností. Praktická část představuje klíčové aktivity společnosti Patagonia v průběhu její historie a současnosti a vliv těchto aktivit na image i podnikání firmy s dopady na CSR. Projektová část je pak věnována analýze dat z kvantitativních a kvalitativních výzkumů, sloužící jako podklad pro hlubší pochopení motivace zákazníků udržitelné a odpovědné módy. Na základě této analýzy jsou navrhnuty východiska pro integraci CSR aktivit při vytváření image společnosti, CSR strategie a komunikační strategie.

Klíčová slova: CSR, image, Patagonia, fast fashion, slow fashion, udržitelnost, odpovědnost, greenwashing, CSR strategie, móda, reklama módního průmyslu

ABSTRACT

This Master's thesis deals with the relationship between CSR, image and communication of the company, taking into account the activities of the clothing producer Patagonia. The theoretical part presents the principles of CSR and image building of profit companies. The practical part presents the key activities of Patagonia during its history and presence and the impact of these activities on the image and business of companies with impacts on CSR. The project part is then devoted to the analysis of data from quantitative and qualitative research, which serves as a basis for a deeper understanding of the customers' motivation in sustainable and responsible fashion. Based on this analysis, the starting points for the integration of CSR activities in creating the company's image, CSR strategy and communication strategy are proposed.

Keywords: CSR, image, Patagonia, fast fashion, slow fashion, sustainability, responsibility, greenwashing, CSR strategy, fashion, advertising in the fashion industry

Na tomto místě bych rád poděkoval především paní docentce Mgr. Ing. Olze Dolínkové, Ph.D. za vedení práce, konstruktivní rady a neutuchající podporu. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a přátelům, kteří mě na cestě k odevzdání diplomové práce motivovali a nedovolili mi polevit. I když to byla cesta poněkud delší, než jsem si původně myslel, tak jsem velmi rád, že jsem ji nakonec došel až do konce.

V neposlední řadě bych rád poděkoval Ing. Martinu Bočkovi a jeho týmu za pomoc s marketingovým výzkumem, analýzou dat a podněty, které k této práci měli.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Praze dne 14. 4. 2022 Bc. Tadeáš Bělík

OBSAH

ÚVOD **10**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 STRATEGICKÝ RÁMEC PRÁCE **13**

2 SPOLEČENSKÁ UDRŽITELOST A MÓDA **14**

2.1 FAST FASHION 14

2.1.1 Stručná historie módy 15
2.1.2 Obchodní model *fast fashion* 16
2.1.3 Negativní externality 16
2.1.4 Dopady na životní prostředí 18

2.2 *SLOW FASHION* JAKO OPOZICE K *FAST FASHION* 19

2.2.1 Udržitelnost v módním průmyslu 20
2.2.2 Společenská odpovědnost podniků a udržitelnost při výrobě oděvů 22
2.2.3 *Greenwashing* a *wokewashing* 24
2.2.4 *Wokewashing* 27

2.3 CSR 2.0 28

2.3.1 Historické fáze CSR dle Vissera 29
2.3.2 Prokletí moderního CSR 30
2.3.3 Zrození CSR 2.0 30
2.3.4 Principy CSR 2.0 31

3 IMAGE **36**

3.1 DĚLENÍ IMAGE 36

3.2 KOMPONENTY IMAGE 37

3.3 CSR A IMAGE SPOLEČNOSTI 38

4 CÍLE PRÁCE A METODIKA **40**

4.1 CÍLE A ÚČEL PRÁCE 40

4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 40

4.3 METODIKA PRÁCE 40

4.4 KONSTRUKCE VÝBĚROVÉHO SOUBORU 41

4.4.1 Sekundární data 41
4.4.2 Anonymní dotazník 42

II PRAKTICKÁ ČÁST **43**

5 PATAGONIA **44**

6 HISTORIE ZNAČKY **45**

6.1 KOŘENY V KONTRAKULTUŘE 45

6.1.1 Katalog 1972 46
6.1.2 Udržitelný obchodní model 48

7 PATAGONIA DNES **51**

7.1 ZÁKAZNÍCI 51
7.2 ZAMĚSTNANCI 52
8 CSR A KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY PATAGONIE 53
8.1 TRVALE UDRŽITELNÝ PŘÍSTUP JAKO SOUČÁST DNA 53
8.2 VYBRANÉ KAMPANĚ A INICIATIVY 57
8.2.1 Blog *The Cleanest Line* (Nejčistší linie) 57
8.2.2 Don't Buy This Jacket 58
8.2.3 1 % pro planetu 62
8.2.4 100 % pro planetu 63
8.2.5 Web *The Footpring Chronicles* 64
8.2.6 Patagonia a jídlo 64
III PROJEKTOVÁ ČÁST 67
9 KVALITATIVNÍ DATA 68
9.1 PROČ ZKOUMAT VZTAH ZÁKAZNÍKŮ K UDRŽITELNOSTI 68
9.1.1 Metodologie kvalitativní analýzy 70
9.1.2 Vzorek kvalitativního výzkumu 70
9.2 NALEZENÉ VZORCE 72
9.2.1 Mapa nalezených hodnotových vztahů 72
9.2.2 Vzorec 1: Méně nakupování 72
9.2.3 Vzorec 2: Já 73
9.2.4 Vzorec 3: Zdraví 75
9.2.5 Vzorec 4: Životní prostředí 75
9.2.6 Vzorec 5: Úspěchy 77
9.2.7 Vzorec 6: Sociální spravedlnost 78
9.3 DISKUZE KE KVALITATIVNÍMU VÝZKUMU 79
10 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM 80
10.1 METODOLOGIE KVANTITATIVNÍ ANALÝZY 80
10.1.1 Struktura dotazovaných 81
10.1.2 Dotazník 83
10.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 83
10.2.1 Nákupní chování 83
10.2.2 Vztah k udržitelné módě 85
10.2.3 Předpokládané negativní vlastnosti udržitelných výrobků 87
10.2.4 Nákupní chování 89
10.2.5 Shrnutí dotazníkového šetření a diskuze 92
10.3 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK 92
11 NÁVRH CSR STRATEGIE 94
11.1 DŮLEŽITOST INTEGRACE CSR DO IMAGE SPOLEČNOSTI 94
11.2 JAK INTEGROVAT CSR DO IMAGE 95
11.2.1 Integrační model 95
11.2.2 CSR brand model 98

11.3 CSR STRATEGIE 98
11.3.1 Altruistická a dlouhodobá motivace managementu pro implementace CSR 99
11.3.2 Těsné spojení a silné synergie mezi CSR a obchodními aktivitami 100
11.3.3 Vysoká kvalita produktů 102
11.3.4 Podpora a příkladné chování vrcholového vedení 102
11.3.5 Ukotvení CSR přístupů 102
11.4 VYHODNOCENÍ CSR STRATEGIE 102
12 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE 104
12.1 SITUAČNÍ ANALÝZA 104
12.2 VYMEZENÍ CÍLOVÉ SKUPINY 104
12.3 ROZPOČET 105
12.4 MARKETINGOVÉ SDĚLENÍ 106
12.5 KREATIVA 106
12.6 KOMUNIKAČNÍ A MEDIÁLNÍ MIX 106
12.6.1 Reklama 107
12.6.2 Public relations 107
12.6.3 Podpora prodeje 108
12.6.4 Online marketing 108
12.6.5 Event marketing 110
12.6.6 POS marketing 110
12.6.7 Word of Mouth 110
12.7 HARMONOGRAM A ROZPOČET 111
12.8 VYHODNOCENÍ AKTIVIT 112
12.8.1 Vyhodnocení PR aktivit 112
12.8.2 Vyhodnocení online marketingu 112
ZÁVĚR 114
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 115
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 123
SEZNAM OBRÁZKŮ 124
SEZNAM TABULEK 125
SEZNAM GRAFŮ 126
SEZNAM PŘÍLOH 127

ÚVOD

Dvacátého pátého listopadu 2011 se v amerických novinách *New Your Times* objevil celostránkový inzerát, kterému dominovala fotografie bundy na bílém pozadí a velký nápis *„Don't buy this jacket"*. Šlo o reklamu výrobce outdoorového oblečení a vybavení, americkou společnost *Patagonia*, která tak výrazně promluvila k fenoménu takzvaného *Black Friday*. Tato velkolepá oslava nakupování přišla do módy v nultých letech a postupně se stala celosvětovým fenoménem, kdy se každý rok zvyšuje objem prodaného zboží. Právě móda a oblečení je jedním ze segmentů, který na tento den sází nejvíce. Masivní výprodeje zboží v obchodech značek jako *H&M, Zara, Topshop* či *Mango* nebo *GAP* znamená ještě více prodaných kousků z produkce takzvané *fast fashion* – odvětví oděvního průmyslu, které zažívá od svého vzniku v 70. letech nebývalý růst. Jeden ze šesti lidí na světě pracuje ve výrobě oblečení, ale jen 2 % z nich si vydělávají základní plat nutný k životu. Každý Američan si ročně pořídí 68 kusů oblečení, polovina z nich je nošena méně než třikrát. Oblečení pak kupují 5krát více než v roce 1980 a 20 % vyrobeného oblečení nikdy nikdo nenosí. Na výrobu jednoho trička a jedněch džínových kalhot je potřeba skoro 20 tisíc litrů vody. Oděvní průmysl, dnes prakticky bezezbytku globálně reprezentovaný levnou výrobou v zemích třetího světa, obrovskými výrobními sériemi, nízkými cenami a rychloobrátkou, má druhý největší dopad na životní prostředí hned po tom ropném a petrochemickém. Proti tomu všemu se *Patagonia* vymezila svým sdělením: *Nekupujte si tuto bundu*.

V posledních letech vlivem rostoucích obav z dopadu lidských aktivit na životní prostředí, ale i katastrof spojených s životy dělnic (zhruba 80 % zaměstnanců ve výrobě oblečení jsou ženy[1]) se postupně mění pohled zákazníků na to, co a proč kupují. Značka „ekologický" či „udržitelný" se dostává stále více do popředí, ale je otázka, co konkrétního jednotliví producenti a prodejci opravdu dělají pro to, aby dosáhli udržitelného a etického rozvoje. *Patagonia* slouží dlouhodobě jako vzor postupů a programů, které jsou opravdu schopny dosáhnout kýžené změny.

V této práci se budu věnovat především historii a aktivitám této společnosti, která se v době bezprecedentního rozvoje rychlé módy s obrovskou spotřebou rozhodla vydat jiným směrem – dlouhodobou integrací CSR aktivit do svého produktu, od dodavatelského řetězce, přes výrobu až po nakládání s odpadem. Budu se snažit odpovědět na otázku, jaké formy

[1] *Gender: Women workers mistreated* [online]. In: . [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://cleanclothes.org/issues/gender

CSR (*Corporate Social Responsibility* – Společenská odpovědnost firem) využívá a jak je komunikuje veřejnosti. Podívám se také na kontrast s výrobci rychlé módy a jejich proklamovanými snahami o udržitelnost. K zodpovězení této otázky využijeme analýzu vybraných komunikačních a CSR aktivit značky dle CSR pyramidy Archieho Carrolla a koncept CSR 2.0 Wayneho Vissera. „*CSR zahrnuje provozování byznysu tak, aby byl ekonomicky profitabilní, ale zároveň dodržoval zákony, byl etický a podporoval společnost. Být společensky odpovědný znamená, že ziskovost a dodržování zákonů jsou nejdůležitějšími podmínkami, pokud mluvíme o firemní etice a míře, kterou firma podporuje společnost, ve které funguje díky penězům, času a lidskému talentu.“*[2]

Ve druhé, praktické části práce, se budu věnovat dopadu CSR aktivit na image firmy. Prostřednictvím kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu a analýzy dostupných dat nahlédnu vnímání udržitelné a odpovědné módy a vnímání těchto snah ze strany zákazníků a navrhnu možnou CSR a komunikační strategii pro další výrobce oblečení, kteří by chtěli udržitelnost integrovat do image své značky.

[2] CARROL, Archie. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 1999, **38**(3), s. 289.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÝ RÁMEC PRÁCE

Společenská odpovědnost a udržitelný přístup k podnikání se stává stále důležitější součástí komunikace značek v módním průmyslu. Pro úspěšnost CSR strategií je potřeba pochopit jejich vliv na image značky a vliv, jaký může mít na koncového zákazníka. Patagonia se desítky let řadí mezi přední oděvní značky proklamující udržitelný a etický přístup k podnikání a aktivně se snaží napomáhat minimalizaci nemalých negativních externalit spojených s oděvním průmyslem. Práce má za cíl představit nejlepší příklady praxe společnosti Patagonia a pomocí výzkumu zjistit aplikovatelnost těchto postupů v rámci vytvořené CSR strategie. Návrh CSR strategie se bude zabývat jak celkovým nastavením fungování udržitelné společnosti dle moderních modelů, tak marketingovým mixem přizpůsobeným ke komunikaci a podpoře její image.

2 SPOLEČENSKÁ UDRŽITELOST A MÓDA

Proč je dnes koncept udržitelnosti v módním průmyslu tak důležitý? Pro mnohé může být termín udržitelná móda vnímán jako oxymóron. Jak může být obchodní model masivní výroby textilu, který je primárně zaměřený na neustálé navyšování prodejů a spotřeby, asociován s důrazem na veřejné zdraví, environmentální podmínky a ekonomickou situaci? Nakonec udržitelnost musí být ze své podstaty zaměřená na trvanlivost, dlouhodobost, nadčasovost. Zatímco móda je hluboce orientovaná na neustálou změnu.[3]

Móda jako průmysl je nesmírně složitá a komplexní. Móda promlouvá nejen prostřednictvím zavádění stylů, definováním vkusu a trendů, ale také vlivem na chování zákazníků a jejich vztahu k životnímu prostředí.[4]

Jinými slovy, pochopení kultury módy vyžaduje interdisciplinární přístup, který se skládá z různých pohledů, které si někdy mohou odporovat. Ekonomové například nahlížejí na módu jako na systém ovládaný dvěma silami, tj. nabídkou a poptávkou, zatímco sociologové vnímají módu jako *„formu skupinového chování“*.[5]

Účelem této kapitoly je představit teoretická východiska a historický rámec, který nám pomůže při komplexní analýze povahy a zdrojů pro udržitelný přístup k módě. Abychom porozuměli pojmu udržitelnost v módě, představím postupně několik zásadních pojmů, mimo jiné takzvanou *fast fashion* (rychlou módu) a její charakteristické rysy a vymezení vůči ní, které představuje takzvaná *slow fashion* (pomalá móda). Dále pak zmíníme fenomény, jako výrobny oblečení ve třetím světě (takzvané *sweatshops*) a pojem *greenwashing*. Definování těchto pojmů je základem pro pochopení společenské odpovědnosti v módním průmyslu.

2.1 Fast Fashion

Udržitelnost není v módním světě ničím převratným a novým. Udržitelný přístup byl ve skutečnosti systematicky zaváděn do praxe, i když v různých formách, od 60. let 20. století.[6]

---

[3] HETHORN, J. a C. ULASEWICZ. *Sustainable Fashion: What's Next?*. 2. New York: Bloomsbury Publishing, 2015. ISBN 9781628925319, s. 416.
[4] OZDAMAR-ERTEKIN, Zeynep (2019) *"Linda Welters and Abby Lillethun, Fashion History: A Global View (2018),"* Markets, Globalization & Development Review: **4**(1). článek 6, s. 27. Dostupné z: https://digitalcommons.uri.edu/mgdr/vol4/iss1/6
[5] WELTERS, LILLETHUN, s. 37.
[6] WELTERS, LILLETHUN, s. 7.

Současná popularita tohoto konceptu je způsobena nadbytkem zboží a většími obavami o nadužívání lidských a přírodních zdrojů, jejichž omezenost si lidstvo v posledních letech začíná nejspíše alespoň z části uvědomovat. Ve staletích předcházejících průmyslové revoluci bylo oblečení drahé. Výroba textilu i samotného kusu oblečení byla časově náročná a musel ji provádět zručný řemeslník. Nákup něčeho, co bychom mohli označit za „módní" oděv, si mohli dovolit jen ti nejbohatší – šlechta a kupci. Zbytek obyvatel byl odkázán na standardizované oblečení, které se v průběhu času příliš neměnilo. Jednotlivé kousky se opravovaly, dědily a recyklovaly, jak jen to bylo možné. Oblečení je také jedním ze základních komunikačních prostředků. Tím, co si vezmeme na sebe, dáváme najevo naše společenské aspirace, názory, náladu, příležitost či ekonomický status.[7]

2.1.1 Stručná historie módy

Vysoké ocenění spojené s prací tkalců, barvířů a krejčích začalo upadat s příchodem průmyslové revoluce a masové výroby. Byl to právě textilní průmysl, který se jako jeden z prvních adaptoval na masovou výrobu. V roce 1771 otevřel britský podnikatel Richard Arkwright první mechanizovanou manufakturu na zpracování bavlny v anglickém Derbyshire. A byla to opravdu revoluce. Vlna byla rychle vytlačena bavlnou jako primárním materiálem pro výrobu oděvů a během 20 let vlastnil Arkwright přes 200 manufaktur, Manchesteru se začalo přezdívat *Cottonpolis*.[8]

Průmyslová výroba ve větších manufakturách a továrnách v USA a Evropě byla pro textil typická až do 60. let 20. století, kdy pod vlivem nastartování globální ekonomiky a zkrácení dodavatelských řetězců přišlo značné usnadnění navrhování a výroby oděvů. Za účelem dosažení výraznějších zisků začaly některé společnosti vyrábět větší množství oděvů s co možná nejnižšími náklady. Takzvaná demokratizace módy dala vzniknout fenoménu zvanému rychlá móda, jehož hlavním účelem je *„urychlit spotřebu oblečení orientovaného na trendy a maximalizovat zisky pro omezený počet globalizovaných megabrandů"*. Jinými slovy, rychlá móda poskytuje milionům lidí přístup k nejnovějším trendům za dostupné ceny. Umožňuje rodinám a mladým lidem s nízkými příjmy sledovat aktuální trendy a zvyšovat tak jejich pocit sounáležitosti a pozitivního vztahu ke společnosti.[9]

---

[7] THOMAS, Dana. *Fashionopolis: The Price of Fast Fashion - and the Future of Clothes*. Londýn: Head of Zeus, 2020. ISBN 978-1-78954-608-8, s. 2.
[8] THOMAS, s. 24.
[9] CATALDI, Carlotta, Maureen DICKSON a Crystal GROVER. Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption. *Management of Environmental Quality*. 2013, **24**(4). Dostupné z: doi: https://doi.org/10.1108/meq.2013.08324daa.012, s. 27.

Na druhé straně tato standardizace vede k větší konsolidaci trhu a vzniku gigantických společností, které tohoto stavu náležitě využívají, a dokonce ho i aktivně vytvářejí.

2.1.2 Obchodní model *fast fashion*

Z pohledu společností vyžaduje obchodní model rychlé módy maximální zkrácení času potřebného pro designování, výrobu a distribuci a obrovský tlak na náklady v každé z těchto částí výrobního, dodavatelského a distribučního řetězce. Po většinu dvacátého století existovaly do roka pouhé dvě módní sezóny, což společnostem poskytlo čas na vývoj, návrh, výrobu a distribuci svých kolekcí. Postupně se tato frekvence zkracovala nejdříve na čtyři sezóny a od druhé dekády 21. století mluvíme u společností jako je Zara o 52 sezónách, kdy každý týden míří do obchodu nová kolekce. Doba od vývoje produktu po jeho distribuci se kondenzovala na 7 týdnů, v extrémních případech i méně.[10]

2.1.3 Negativní externality

Bohužel díky obrovskému množství produktů vytváří rychlá móda kulturu spěšného nákupu a likvidace. V dnešní době si zákazníci kvůli extrémně nízkým maloobchodním cenám kupují více, než kolik potřebují. Můžeme dokonce mluvit o lidech na nakupování oblečení závislých.[11] Ve skutečnosti zákazníci většinou neznají „skutečné náklady“ na výrobu konkrétních oděvů, což evokuje název dokumentu Andrewa Morgana *The True Cost* (Opravdová cena, 2015) o oděvním průmyslu. Jak zdůrazňuje zpráva *Cambridge Report* (2006) o současnosti a budoucnosti udržitelnosti oděvů a textilií ve Velké Británii, lidé mají každoročně tendenci utrácet stále více peněz za své oblečení. *„Ve Velké Británii se v roce 2004 utratilo v průměru 780 liber na osobu za oblečení a textil, z toho kolem 625 liber za oblečení.“*[12] Podle jejich výzkumu vzrostly v letech 2001 až 2005 výdaje na ženské oblečení o 21 % a na pánské o 14 %. A podobné je to i v České republice, kde z průzkumu společnosti GfK vyplývá, že přibližně polovina Čechů nakupuje oblečení a obuv minimálně jednou za 3 měsíce nebo častěji. Tato zákaznická skupina průměrně utratí za odívání a obuv přibližně 20 000 Kč za rok. Ve srovnání s více než dva roky starými údaji Českého statistického úřadu jde o velmi rozdílná čísla. Podle posledních dat z roku 2016 totiž lidé

[10] MCCARTHY, Jillian. *The Vintage Mindset*. Potomac: New Degree Press, 2020. ISBN 978-1636765716, s. 542.
[11] SEKOT, Aleš. *Úvod do sociální patologie*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 9788021052611.
[12] ALLWOOD, J.M., LAURSEN, S.E., RUSSELL, S.N., MALVIDO, C., BOCKEN, N.M.P. An approach to scenario analysis of the sustainability of an industrial sector applied to clothing and textile in the UK. *Journal of Cleaner Production*. 2008, **16**(2): 1234-1246, s. 11.

utratí za oblečení v průměru necelých 5 tisíc korun za rok.[13] Překvapivé je, že vyšší a vyšší investice do oděvů souvisí především s větším množstvím produktů. Jak již bylo řečeno v úvodu, průměrný Američan nyní nakupuje 5krát více oblečení, než před 40 lety.

Obecně řečeno, cena ovlivňuje nejen nákupní chování lidí, ale má také vliv na vnější environmentální a sociální faktory výroby oděvů. Za účelem dodávky *low cost* produktů přesouvaly nové evropské a americké oděvní značky svou výrobu do zemí s levnou pracovní silou, například do Číny, Bangladéše nebo Indie. V těchto zemích lidé nemají vysoké platové očekávání a ochrana ve formě vymahatelnosti pracovních zákonů, odborů či politickému tlaku prakticky neexistuje.[14]

Společnosti tak zaměstnankyním svých dodavatelů nechávají vyplácet extrémně nízké mzdy. Kromě toho jsou dělnice často poměrně mladé, pohybují se ve věku mezi středními a mladšími dvaceti lety. Většina z nich je nedostatečně vzdělaná, takže mnohdy prostě neví, zda jsou porušovány některé zákony týkající se jejich práv, mezd nebo pracovního prostředí.[15] Okolo 80 % tvoří ženy, které jsou dále znevýhodňovány, zastrašovány a musí často čelit sexuálnímu nátlaku, který patří mezi formy trestu využívané za projevený nesouhlas či nízkou produktivitu.[16] Kvůli obavě ze ztráty zaměstnání nejsou vytvářeny odbory a politická moc potlačuje protesty a dovoluje pokračující exploataci obyvatel ve snaze zabránit alokaci výrobních kapacit do jiných zemí. Dickson, Locker a Eckman ilustrovali několik klíčových pracovních problémů, které do značné míry souvisí s procesem výroby oděvů a získávání oděvních výrobků. Hlavní klíčové pracovní problémy jsou:

- nucená práce
- nízké mzdy
- nadměrná pracovní doba
- diskriminace
- zdravotní a bezpečnostní rizika
- psychologické a fyzické týrání

---

[13] GfK. *60 procent nákupů módy je v akci* [online]. 2019, 3 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/dyna_content/cz/2019_documents/gfk_fashion_ap_tiskovka_pdf.pdf

[14] CRUMBIE, Alex. Workers' rights in the clothing industry and what consumers can do. *Ethical Consumer* [online]. 2021 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.ethicalconsumer.org/fashion-clothing/workers-rights-clothing-industry-what-consumers-can-do

[15] DICKSON, Marsha A. a Suzzane LOKER. *Social Responsibility in the Global Apparel Industry*. Londýn: Fairchild Books, 2009, s. 3-4. ISBN 978-1563675928.

[16] *Gender: Women workers mistreated* [online]. In: [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://cleanclothes.org/issues/gender

- nedostatečné povědomí o právech pracovníků
- nedostatek zastoupení pracovníků pro jednání s vedením[17]

Tyto všechny faktory vedly k vytvoření fenoménu, kterému se říká *sweatshops*. Jedná se o pejorativní označení továrny (převážně na textil), která soustavně a pravidelně porušuje pracovněprávní předpisy a normy. Dělnice a dělníci v takových továrnách pracují za velmi nízké mzdy a v nebezpečných podmínkách. Nejčastější porušování předpisů se týká výše minimální mzdy, přesčasů a dětské práce. Nevládní reformní organizace tuto definici také rozšiřují na práci pod dohledem surových nadřízených a práci, kde je upřena možnost si vzít nemocenské volno nebo dovolenou.[18] Ross je zkráceně definuje jako *„přeplněné, nebezpečné a málo platící dílny“*.[19]

2.1.4 Dopady na životní prostředí

Jak již bylo zdůrazněno na začátku, skutečná cena oděvů nemá vliv pouze na ekonomické a sociální faktory, ale také na problémy životního prostředí. Tyto dopady jsou zřetelné po celý životní cyklus produktu. Obrovské náklady na vysoce intenzivní pěstování bavlny, množství pesticidů či 70 milionů barelů ropy, které jsou ročně potřeba pro výrobu polyesteru, jsou jen začátkem negativního environmentálního dopadu. Na výrobu jednoho trička je potřeba 2700 litrů vody (2013)[20], přičemž ke spotřebě dochází převážně v zemích, kde je pitná voda nedostatkovou komoditou. Při výrobě kůže jsou vodní zdroje kontaminovány chemikáliemi, jako je např. chrom, který ničí játra obyvatel a způsobuje zvýšenou míru narození dětí s mentální retardací či tělesným postižením. Globální transportní systém pak zatěžuje produkt dodatečnými emisemi skleníkových plynů.[21] U syntetického textilu pokračuje problém s uvolňováním tzv. mikroplastů do vody při praní či do povrchu kůže při jejich užívání.

Výrobek se nyní dostává k zákazníkovi. Jak jsme si již řekli v předchozí kapitole, je průměrně nošen sedmkrát, spíše ještě méně. Následuje poslední životní etapa produktu. V lepším případě je dán k recyklaci, ale drtivá většina textilu nakonec skončí na skládkách,

[17] DICKSON a kol., s. 6.
[18] *Sweatshops in the U.S.: Opinions on Their Extent and Possible Enforcement Options*. Washington D.C., 1988, dostupné z: https://www.gao.gov/assets/hrd-88-130br.pdf.
[19] ROSS, Robert. *Slaves to Fashion: Poverty and Abuse in the New Sweatshops*. Michigan: University of Michigan Press, 2004, s. 315. ISBN 978-1563675928.
[20] World Wild Life, 2013
[21] Textilní průmysl má 8. nejvyšší dopad na vypuštěné emise skleníkových plynů.

kde se pomalu rozkládá, pravděpodobně opět v zemích třetího světa, kam se v rámci „zeleného“ přístupu vrací jako bezcenná komodita, která nadále ničící místní tradiční švadleny a krejčí. Bavlněná vlákna se rozkládají sice jen přes půl roku, ale nadále uvolňují toxické látky. Často se také pálí. Polyester, díky své nízké ceně v současnosti nejpoužívanější materiál, se rozkládá 20 až 200 let.

Všechno toto jsou výzvy, kterým musí společnost podnikající ve výrobě a prodeji oblečení čelit, chce-li být udržitelná a společensky zodpovědná.

2.2 *Slow fashion* jako opozice k *fast fashion*

Jedním z možných označení pro začátek 21. století je „éra nadbytku“. Ve způsobu odívání, nakupování módy a jejímu využívání to platí bezezbytku. Většina oděvů je navržena v souladu s nejnovějšími trendy a je k dispozici ve všech cenových úrovních a velikostech. Jinými slovy, *„každý si může dovolit být módní a pravidelně obměňovat svůj šatník“*.[22]

Kvůli *fast fashion* (rychlé módě) a jejímu škodlivému dopadu na společnost a životní prostředí se objevil nový trend, a to *slow fashion* (pomalá móda). Tento proud v oděvním průmyslu se zaměřuje na zlepšování podmínek, za kterých se oděvy vyrábějí a na hodnocení všech aspektů životního cyklu oděvu, počínaje pěstováním a sklizní surovin, výrobou textilií a oděvů a konče procesem likvidace. Pomalá móda dále zavádí koncept „nového spotřebitele“, tedy člověka, který si více uvědomuje dopad módy na společnost a životní prostředí. Takzvaný „nový spotřebitel“ chce vědět, jak a kde se oblečení vyrábí, jaký je dopad produktu na životní prostředí, jak dlouho vydrží, a na základě těchto informací učiní rozhodnutí. Dále bylo pozorováno, že lidé, kteří se přihlásili k hnutí *slow fashion*, mají tendenci ohlížet se na místo původu produktu a vliv na místní ekonomiku.[23, 24]

Na rozdíl od ekonomického modelu rychlé módy zahrnuje pomalá móda řemeslné zpracování a smysl pro detaily. Někteří lidé oceňují ručně vyráběné výrobky a ve značce *„hand made“* spatřují automatickou přidanou hodnotu oproti strojové a masové výrobě,

[22] WELTERS, LILLETHUN, s. 27

[23] CATALDI, Carlotta, Maureen DICKSON a Crystal GROVER. Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption. *Management of Environmental Quality*. 2013, **24**(4). Dostupné z: doi: https://doi.org/10.1108/meq.2013.08324daa.012, s. 24.

[24] „Nový spotřebitel“ stojí v jakémsi protikladu oproti běžnému spotřebiteli, který spíše zavírá před dopady produktů oči.

stejně tak jako v ekologickém přístupu a, především v západním světě, můžeme pozorovat jistý návrat k malovýrobám a lokální produkci.[25]

Vzhledem k tomu, že móda je extrémně diverzifikovaným průmyslovým odvětvím, dochází mezi značkami k permanentnímu boji o místo v myslích zákazníků. Stále více společností tak zneužívá koncept pomalé módy k tomu, aby si zlepšily svojí image a pozici u spotřebitelů. Sociálně odpovědný nebo ekologicky přívětivý přístup začal sloužit jako součást marketingových nástrojů těch samých globálních značek, proti kterým se pomalá móda původně vyhraňovala.[26] Využívají situace, kdy zákazníci nejsou zcela informování, nebo postupů, kdy zamlčují některé faktory, a naopak zveličují pouze ty, souvisejí s udržitelností či férovým přístupem k dělníkům. Takováto *„eko“* produkce ve skutečnosti jen využívá hladu veřejnosti po ekologické šetrnosti pomocí termínů jako *„recyklovatelné“*, *„organické“*, *„přírodní“* atd.[27] Mnoho z těchto firem pod těmito pojmy ve skutečnosti nabízí produkty, jako je *„organické tričko, které ve skutečnosti obsahuje 5 % organické bavlny a 95% normální bavlny“*.[28]

Jedná se o pochybné postupy označování výrobků, jejichž hlavním cílem je přesvědčit zákazníka ke koupi produktu prostřednictvím komunikace „líbivých hesel“. Jay Westerveld popisuje podobné reklamní techniky jako *greenwashing*. Jak vysvětluje: *„Původní význam byl uzurpován a už nejde o to, aby byla planeta ‚zelenější‘.“*[29]

2.2.1 Udržitelnost v módním průmyslu

Koncept udržitelnosti se ukázal jako odpověď na rostoucí kulturu plýtvání spojenou s oblečením. Odhaduje se, že ze 35 kg oděvů a textilií, které si každoročně kupují zákazníci ve Velké Británii, zhruba 75 % skončí na skládkách.[30] Podle Brundtlandovy zprávy, kterou v roce 1987 vydala Světová komise pro životní prostředí a rozvoj (WCED), je udržitelnost

[25] SCATURRO, Sarah. Eco-tech Fashion: Rationalizing Technology in Sustainable Fashion. *Fashion Theory*. Berg, 2008, 12(4), 469-488., s. 487
[26] BIDE, Martin, Billie COLLIER a Phyllis TORTORA. *Understanding Textiles*. 7. Londýn: Pearson College Div, 2008, s. 578. ISBN 0131187708.
[27] BIDE a kol, s. 578.
[28] BLACK, Sandy. *Eco-chic: The Fashion Paradox*. Tuscon: Black Dog Press, 2008, s. 219. ISBN 1906155097.
[29] MOTAVALLI, J. A History of Greenwashing: How Dirty Towels Impacted the Green Movement. *AOL* [online]. 2011 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: https://www.aol.com/2011/02/12/the-history-of-greenwashing-how-dirty-towels-impacted-the-green/
[30] DE BRITO, M.P., V. CARBONE, C. MEUNIER a J. ALLWOOD. *The clothing and textile sectors:: preliminary comparison between France and the UK*. 2006, Nofoma Conference, Oslo.

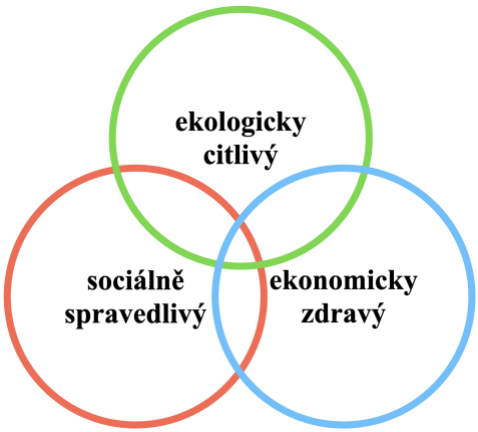
„rozvojem, který odpovídá současným potřebám, aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby“.[31]

Skládá se ze dvou ústředních bodů:

- *„koncept ‚potřeb‘, zejména základních potřeb chudých obyvatel světa, kterým by měla být dána nejvyšší priorita;“*
- *„myšlenka omezení vnikajících úrovní technologií a sociální organizace na schopnost životního prostředí uspokojovat současné a budoucí potřeby.“*[32]

Definice udržitelnosti dle Brundtlandovy zprávy klade silný důraz na význam environmentální a sociální udržitelnosti. Přesto se doporučuje zacházet s ní jako s vícedimenzionálním konceptem.[33]

Jak píšou Giddings, Hopwood a O'Brien, myšlenka udržitelnosti funguje ve třech různých sektorech, konkrétně v oblasti životního prostředí, společnosti a ekonomiky.[34] Integrace těchto tří sektorů nabízí ucelený pohled na koncept.



Obrázek 1: třísektorové pojetí udržitelnosti (*vlastní zdroj*)

Cataldi, Dickson a Grover ve své kapitole o pomalé módě přijali čtyři základní principy neziskové organizace *The Natural Steps* pro udržitelnost v módním průmyslu.[35] Jak vysvětlují, pro vytvoření udržitelné módy musí akce obou stran, tedy jak jednotlivců,

[31] BRUNDTLAND, Harlem. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oslo: WCED, 1987.
[32] BRUNDTLAND, s. 41.
[33] ASHBY, Alison, Mike LEAT a Mel Hudson SMITH. Making connections: A review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management*. 2012, **17**(5), 497-516. s 505.
[34] ASHBY a spol., s. 508-511.
[35] ASHBY a spol., s. 498.

tak značek, směřovat zaprvé ke snižování *„koncentrace látek získávaných ze země“*, zadruhé ke snižování *„koncentrace látek vyráběných textilním průmyslem“*. Zatřetí lidé i společnosti musí mít na paměti, že těžba surovin a přemísťování přírodních zdrojů má obrovský dopad na zdraví Země a že i tyto akce by měly být umenšovány. Nakonec poslední princip hovoří o maximalizaci přínosu z použitých zdrojů za účelem uspokojení lidských potřeb.[36]

Značky mohou podnikat řadu kroků, aby se koncept udržitelnosti stal hmatatelným. Například:

- používat ve svých produktech organická vlákna,
- prostřednictvím reklamy zvyšovat u svých zákazníků povědomí o životním prostředí,
- zapojit se do charitativní činnosti,
- recyklovat látky,
- podporovat země třetího světa,
- používat biologicky rozložitelné obaly, a
- nabízet doživotní opravy.[37]

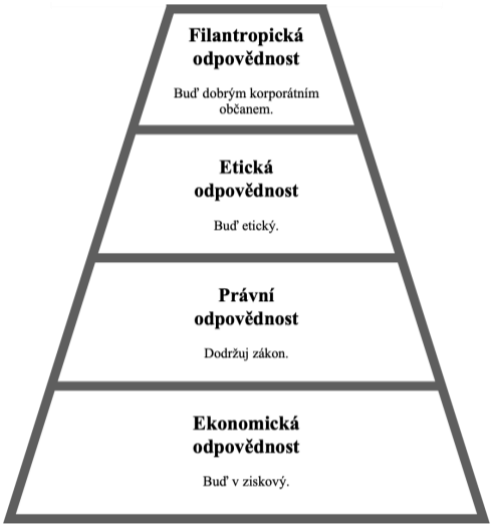
2.2.2 Společenská odpovědnost podniků a udržitelnost při výrobě oděvů

Na CSR podniků a udržitelnost lze pohlížet jako na odlišné pojmy, ale také jako na úzce související entity. Obecně lze říct, že sociální odpovědnost podniků slouží jako „zastřešující pojem“, který zahrnuje postupy spojené s lidskými právy, pracovními normami a jistotou ekonomického růstu společností. Naproti tomu udržitelnost znamená zlepšení a realizaci odpovědných postupů, které jsou dlouhodobě dodržovány.[38] Podle Archieho Carrolla: *„Společenská odpovědnost podniků zahrnuje řízení podniků tak, aby byly ekonomicky ziskové, dodržovaly zákony, etické normy a podporovaly okolní společnost. Být společensky odpovědný pak znamená, že ziskovost a poslušnost zákonům jsou nejdůležitější podmínky při diskusi o etice firem a míře, do jaké podporují společnost, ve které existují penězi, časem a talentem.“*[39]

---

[36] CATARDI, Carlotta. Slow fashion: Tailoring a strategic approach for sustainability. *Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption*. Londýn: Routledge, 2013, s. 30. ISBN 978-1906093785.
[37] CATALDI a spol., s. 32.
[38] DICKSON, s. 37
[39] DICKSON, s. 38

Níže uvedená pyramida ilustruje tyto čtyři ústřední odpovědnosti, které by měly převzít společnosti, které tvrdí, že jsou společensky odpovědné:



Obrázek 2: pyramida společenské odpovědnosti podniků (*zdroj: Carroll, 1996*)

Jak zdůrazňuje Carroll, společnosti musí v první řadě převzít ekonomickou odpovědnost, to znamená vybudovat základ, na kterém spočívají všechny ostatní odpovědnosti. Zadruhé, musí jednat v souladu se zákonem. Zákony jsou základní normou, která odlišuje, co je v dané společnosti správné a co špatné. Za třetí se od nich také očekává, že se budou vyhýbat způsobování škody a budou etičtí. Nakonec se CSR hluboce zaměřuje na zlepšování životů komunit, např. podporu charitativních organizací či pomoc zaměstnancům. Podle Patsy Perry *„koncept CSR přispívá k udržitelnému rozvoji v módním průmyslu tím, že vedle cílů v oblasti životního prostředí a hospodářského růstu podporuje také sociální cíle“*.[40]

Aby bylo možné dosáhnout udržitelnosti, musí společnosti aktivity společenské odpovědnosti začlenit a poté analyzovat, aby mohly určit svůj vliv a vylepšit a nastavit činnosti tak, aby získaly žádoucí dopady.[41]

[40] Dickson, s. 294
[41] Dickson, s. 37

2.2.3 *Greenwashing* a *wokewashing*

V této části bych rád vysvětlil dva klíčové pojmy, které se již v práci objevily a vztahují se k ekologickému či zelenému marketingu, ale také k ostatním CSR aktivitám. Jde o více známý a starší *greenwashing* a mladší *wokewashing*.

2.2.3.1 Definice greenwashingu

V české odborné literatuře můžeme narazit na definice, které greenwashing označují za *„využívání témat ekologie a udržitelnosti k vlastní marketingové podpoře“*, popřípadě jako *„zelený marketing a ekologické zaměření, které vede ke klamání zákazníka nebo k vytvoření dojmu, že firma/společnost dělá pro ekologii více, než je skutečností,“* či jednoduše jako *„zneužívání zeleného marketingu nebo ekologickou manipulaci“*.[42, 43]
Slovo greenwashing můžeme přeložit jako „zelený nátěr“ a vzniklo přizpůsobením výrazu „brainwashing“ - vymývání mozků, které je známé od cca 80. let. Cambridgeský slovník pak definuje greenwash jako *„vzbuzování představy, že firma dělá víc pro životní prostředí, než tomu opravdu je“*.[44]
Walker a Wan (2012) greenwashing definují jako *„strategii, kterou společnosti aplikují, aby mohly komunikovat environmentální témata, aniž by se jim věnovaly i ve skutečnosti. Rozdíl mezi symbolickým a substantivním jednáním“*. Lyon a Maxwell (2011) pak mluví o *„selektivním zveřejňování pozitivních informací ohledně environmentálního nebo sociálního jednání společnosti bez kompletního zveřejnění souvisejících negativních informací za účelem vytvořit pozitivní korporátní image“*.[45]

2.2.3.2 Stručná historie greenwashingu

Ve světle kulturní revoluce 60. let a hnutí hippies, na které začaly navazovat úspěchy firem, jako byla právě *Patagonia* (i když tehdy pod hlavičkou *Chouinard Equipment*), nemohla tato linka ujít ani velkým a zavedeným společnostem, jakožto možnost získat nové zákazníky a prezentovat svůj pozitivní vztah k přírodě. Náhlé zaplavení veřejného prostoru komunikací ekologické odpovědnosti a zelených programů globálních či alespoň amerických gigantů, označil bývalý marketingový ředitel a aktivista Jerry Mandera

---

[42] HALADA, J. *Marketingová komunikace a public relations: Výklad pojmů a teorie oboru.* 1. Praha: Karolinum, 2015, s. 38. ISBN 978-80-246-3124-0.
[43] HEJLOVÁ, D. *Public relations*. 1. Praha: Grada, 2015, ISBN 978-80-247-9876-9. s. 224.
[44] Greenwashing. In: *Cambridge Dictionary* [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/greenwash
[45] BOWEN, F. *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*. 1. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 2015, s. 21-22. ISBN 978-1-107-42173-8.

za „ekopornografii“. Ve své knize z roku 1972 uvádí, že naftařské společnosti, firmy podnikající v chemickém průmyslu a výrobci automobilů, společně s průmyslovými asociacemi investovaly ve Spojených státech v průběhu šedesátých let jednu miliardu dolarů ročně do „ekopornografie”, čímž ničily samotný význam slova ekologie a tím i to, jak veřejnost tento koncept chápe.

Tento postoj dobře dokumentuje skutečnost, že zařazení environmentálních iniciativ do svého CSR využívají zejména velké výrobní či průmyslové firmy, které se na využívání (a znečišťování) životního prostředí podílejí větší měrou a snaží se tímto způsobem navenek vykompenzovat negativní externality, které svou činností produkují.[46]

Významným momentem v historii greenwashingu byla například kampaň naftařského gigantu *Chevron* s názvem *„People Do“* (Lidé dělají). Printová reklama a televizní spoty v roce 1985 informovaly americkou veřejnost o tom, jak lidé pomáhají přírodě. Tu medvědovi probudit se po zimním spánku do krásného jara, tu liščeti ukrýt se před kojotem, nebo želvám najít nové útočiště u nepoužívané ropné plošiny. Z dnešního pohledu naivní kampaň měla však ve své době výborné výsledky, zlepšila environmentální reputaci firmy a v roce 1990 byla kampani udělena cena *Effie* za efektivitu v marketingové komunikaci.[47]

[46] HEJLOVÁ, s. 198
[47] BOWEN, s. 15-16.

Obrázek 3: greenwashingová kampaň společnosti Chevron (*zdroj: Pinterest*)

Greenwashing jako pojem vymyslel nejspíše environmentalista a výzkumník Jay Westervald, když si v roce 1986 při cestách po jižním Pacifiku všiml ve svém hotelu cedulky upozorňující hosty, aby si rozmysleli, jestli chtějí nechat každý den vyprat své ručníky s tím, že jejich opětovné použití šetří vodu. Přitom hotely samozřejmě bezostyšně plýtvaly na spoustě dalších míst. Zde jim jen hosté, pod logem tří zelených šipek značících

recyklaci, pomáhali hlavně šetřit hotelové výdaje. Tento příklad zneužívání tématu ekologie se stal námětem jeho práce, kde pro jeho popsání poprvé použil právě označení greenwashing.[48]

Od devadesátých let se organizace jako Greenpeace nebo CorpWatch zaměřují na průmyslové leadery, kteří podle nich neprávem propagují svou zelenou strategii. Jejich reakcí bylo založení takzvaných Greenwash Awards. První cenu získala v roce 1996 společnost Zeneca za svou reklamu na herbicid *Paraquat*, umístěnou v roce 1993 v malajských médiích. Hlavním sloganem bylo *„Paraquat a příroda spolupracují v perfektní harmonii"*. Reklama měla za úkol vyvrátit mýty o používání *Paraquatu* a přesvědčit její příjemce, že je šetrný k životnímu prostředí. Ve skutečnosti se však jedná o vysoce toxický herbicid, který je od nultých let zakázaný mimo jiné v Evropské unii.[49]

Frances Bowen ve své knize After Greenwashing ale tvrdí, že dnes už můžeme vidět spíše jeho úpadek. Vzestup byl dán kontextem enormního růstu podstatnosti větší ochrany životního prostředí, ale i sérií lidmi způsobených katastrof, jako bylo ztroskotání tankeru Exxon Valdez (1989) či výbuch reaktoru černobylské jaderné elektrárny (1986). Firmy v té době rády zlepšovaly svůj ekologický obraz před veřejností, která ale neměla kvůli složitému způsobu ověřování informací možnost jednoduše greenwashing rozpoznat. To se však změnilo s nástupem Webu 2.0, globální spolupráci jednotlivců, ale i neziskových organizací a příklady greenwashingu jsou tak dnes velmi snadno usvědčitelné.[50]

Na druhou stranu i v dnešní době můžeme vídat spoustu příkladů greenwashingu a popularity produktů, na které velké korporace lepí označení jako „eko" či „udržitelný". Spotřebitel by si tak měl vždy dohledávat dodatečné informace a snažit se rozpoznat, jestli tvrzení dané firmy opravdu vede k pozitivní změně, nebo má za cíl jen zlepšit její veřejný obraz či prodeje.

2.2.4 *Wokewashing*

Wokewashing jako pojem vznikl v návaznosti právě na *brainwashing* a *greenwashing*. Jde o souhrnné označení marketingových aktivit, které se vztahují k sociálním,

[48] MOTAVALLI, J. A History of Greenwashing: How Dirty Towels Impacted the Green Movement. *AOL* [online]. 2011 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: https://www.aol.com/2011/02/12/the-history-of-greenwashing-how-dirty-towels-impacted-the-green/

[49] Imperial Chemical Industries PLC (ICI)/Zeneca. *CorpWatch* [online]. San Francisco, 1. 12. 1996 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: https://corpwatch.org/article/imperial-chemical-industries-plc-icizeneca

[50] BOWEN, s. 17.

etickým a politickým tématům, často z pozice liberálního či levicového aktivismu, ale opět bez návaznosti na reálné působení společností či dokonce v rozporu s ním.

Princip je stejný, jako u greenwashingu – velké korporace zaznamenaly, že jejich zákazníci oceňují, když se značky dokážou postavit za důležitá společenská témata, jako jsou například práva etnických a sexuálních menšin, žen či dalších znevýhodňovaných skupin. Výsledkem jsou však často akce, jako v případě kapely Spice Girls, která uspořádala prodej triček s nápisem „*#IWannaBeASpiceGirl*" vepředu a „*Gender Justice*" vzadu („Já chci být Spice Girl" a „Genderová spravedlnost"). Výtěžek z prodeje triček měl být věnován nadaci pro podporu ženských práv. Trička však vznikala ve sweatshopu prací švadlen, které nedostávaly zaplaceno více než 2 dolary na den.[51]

Problémem pro značky v dnešním světě je, jak být relevantní pro zákazníky a zároveň být vidět. Zpráva *Meaningful Brands* agentury Havas z roku 2019 mluví o tom, že 77 % značek by mohlo zmizet, aniž by si toho většina zákazníků nějak výrazněji všimla. To znamená meziroční 3% růst apatie k značkám, nejvyšší změna za 11 let, po které se tato metrika měří.[52] Nevýhodou v tomto směru je pro značky takzvaná dvojitá past, kdy hrozí, že popudí jak aktivistickou a progresivistickou část veřejnosti, protože (někdy po právu) obviní kapitalistické globální korporace z parazitování na sociálních tématech bez reálné akce, ale také z vyvolání ostré reakce konzervativnější části veřejnosti, která vymezování se vůči rasovým či gender problémům pokládá za další důkaz přílišného tlaku „zleva".

2.3 CSR 2.0

S konceptem CSR 2.0 přišel v roce 2010 futurista a sociální podnikatel Wayne Visser. Argumentuje, že CSR jako systém podnikání, správy a etiky selhal. Pokládá ho za okrajový a nehospodárný, přičemž k řešení nejnaléhavějších sociálních, environmentálních a etických trendů v podnikatelském prostředí je zapotřebí nový typ CSR. Tento nový typ CSR – nazývaný *„systematické CSR"* nebo CSR 2.0 je založen na principech škálovatelnosti, odezvy, glokalizace a cirkulárnosti. Udržitelné, cirkulární obchodní modely jsou pro CSR 2.0 ilustrativní a je nutné je realizovat pro vznik „transformativního" CSR.

---

[51] JONES, Sara. Woke-washing Is Just Another Way For Brands To Tap The Millennial Market. In: *Free the Bird* [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://freethebirds.com/thoughts/post/woke-washing-is-just-another-way-for-brands-to-tap-the-millennial-market/

[52] ADAMS, Peter. The year of 'woke-washing': How tone-deaf activism risks eroding brands. In: *Marketing Dive* [online]. 2019 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.marketingdive.com/news/the-year-of-woke-washing-how-tone-deaf-activism-risks-eroding-brands/557606/

2.3.1 Historické fáze CSR dle Vissera

Visser při své kritice *„starého“* CSR vychází z historického dělení vývoje této oblasti firemní komunikace a interakce s okolím.

Věk chamtivosti je charakterizován *defenzivním CSR*, ve které jsou všechny postupy podnikové udržitelnosti a odpovědnosti – které jsou obvykle omezené – prováděny pouze tehdy, když lze prokázat, že výsledkem bude hodnota pro stakeholdery (zainteresované strany). Visser uvádí, že dobrovolnické zaměstnanecké programy, jako přesně takový druh CSR, protože mají prokazatelný pozitivní vliv na motivaci, odhodlání a produktivitu zaměstnanců. Stejně tak to platí pro programy v oblasti kontroly znečištění, které většinou odrážejí regulaci a umožňují vyhýbat se pokutám.

Charitativní CSR ve *věku filantropie* je období, kdy společnosti podporují různé sociální a environmentální zájmy prostřednictvím darů a sponzorství, obvykle spravovaných skrz nadace, svěřenské fondy nebo předsednické fondy a zaměřených na posílení komunitních skupin nebo organizací občanské společnosti.

Propagační CSR ve *věku marketingu* je to, co se stane, když se na udržitelnost a odpovědnost podniků pohlíží hlavně jako na public relations příležitost k posílení značky, image a reputace společnosti. Propagační sociální odpovědnost podniků může vycházet z postupů charitativní a strategické sociální odpovědnosti podniků a přeměnit je v PR spin, který je často charakterizován jako výše zmiňovaný *„greenwashing“*.

Strategické CSR, vycházející z *věku managementu*, znamená vztahování CSR aktivit k hlavnímu podnikání společnosti (např. Coca-Cola a vodní hospodářství), často prostřednictvím dodržováním kodexů CSR a implementací sociálních a environmentálních systémů řízení, které obvykle zahrnují cykly vývoje CSR politiky, stanovení cílů, implementaci programu, audit a reporting.

A konečně, *systematické CSR* vycházející z *věku zodpovědnosti* zaměřuje své aktivity na identifikaci a řešení hlavních příčin naší současné neudržitelnosti a nezodpovědnosti, obvykle prostřednictvím inovace obchodních modelů, revolucí v jejich procesech, produktech a službách a lobbováním za progresivní národní a mezinárodní politiky.

Věk	**Úroveň CSR**	**Modus Operandi**	**Klíčoví umožňovatelé**	**Cíl stakeholderů**
Chamtivost	Defenzivní	Ad hoc zásahy	investice	shareholdeři, vláda & zaměstnanci
Filantropie	Charitativní	charitativní programy	projekty	komunity
Marketing	Propagační	Public relations	média	veřejnost
Management	Strategické	management systémů	kódy	shareholdeři & neziskové organizace
Odpovědnost	Systematické	obchodní modely	produkty	regulátoři a zákazníci

Tabulka 1: ekonomické věky a úrovně CSR (*zdroj: Visser, 2011*)

2.3.2 Prokletí moderního CSR

Visser vysvětluje, že z jeho pohledu první čtyři úrovně CSR fundamentálně selhávají kvůli následujícím třem *„prokletím“*:

Periferní CSR – CSR zůstala do značné míry omezena na největší společnosti a většinou se omezuje na PR nebo jiná oddělení, místo aby byla integrována do celého podnikání.

Inkrementální CSR – CSR přijala model řízení kvality, jehož výsledkem je postupné zlepšování, které neodpovídá rozsahu a naléhavosti problémů.

Neekonomické CSR – CSR nemusí vždy mít ekonomický smysl, protože krátkodobé trhy stále odměňují podniky, které externalizují své náklady na společnost.

2.3.3 Zrození CSR 2.0

V roce 2008 publikoval Visser článek pod názvem CSR 2.0: Nová éra korporátní udržitelnosti a odpovědnosti, ve kterém píše:

„Oblast, která je různě známá jako CSR, udržitelnost, korporátní občanství a podnikatelská etika, ohlašuje novou éru ve vztahu mezi podnikáním a společností. Jednoduše řečeno, přecházíme od starého konceptu CSR – klasického pojmu „společenská odpovědnost podniků“, kterému říkám CSR 1.0 – k novému integrovanému pojetí – CSR 2.0, které lze přesněji označit jako Korporátní udržitelnost a odpovědnost. Narážka na Web 1.0 a Web 2.0 není náhoda. Transformace internetu prostřednictvím vzniku sítí sociálních médií,

obsahu vytvářeného uživateli a open source řešení je vhodnou metaforou pro změny, které podnik zažívá, když začíná redefinovat svou roli ve společnosti.“[53]

2.3.4 Principy CSR 2.0

2.3.4.1 Kreativita

Abychom uspěli v CSR revoluci, budeme potřebovat inovaci a kreativitu. Z práce Thomase Kuhna *Struktura vědeckých revolucí* víme, že ke skokovým změnám dochází pouze tehdy, když můžeme znovu vnímat náš svět, když najdeme skutečně nové paradigma nebo vzor myšlení. Tento proces „tvůrčí destrukce“ je dnes dobře přijímanou teorií společenských změn, kterou poprvé představil německý sociolog Werner Sombart a kterou vypracoval a popularizoval rakouský ekonom Joseph Schumpeter. Visser zde parafrázuje Einsteina, když říká, že nemůžeme dnešní problémy řešit včerejším myšlením.

Podnikání je přirozeně kreativní a inovativní. Věk odpovědnosti se liší tím, že obchodní kreativitu je třeba směřovat k řešení sociálních a environmentálních problémů světa. Například Apple je velmi kreativní, ale jejich iPhone dělá málo pro řešení našich nejnaléhavějších společenských potřeb. Naproti tomu inovace Vodafone M-PESA od společnosti Safaricom v Keni, která umožňuje převody peněz prostřednictvím zprávy SMS, demokratizovala a revolucionizovala obyvatelstvo v zemi, kde 80 % populace nemá bankovní účet a do země proudí více peněz prostřednictvím mezinárodních převodů než zahraniční pomoci. Dalším příkladem je inovace společnosti Freeplay, která využívá technologii bezbateriového nabíjení pro svítilny, rádia a notebooky v Africe, čímž milionům lidí umožní přístup k produktům a službám v oblastech nacházejících se mimo elektrickou síť.

2.3.4.2 Škálovatelnost

Problémy udržitelnosti, kterým čelíme, ať už se jedná o změnu klimatu nebo chudobu, jsou v tak velkém měřítku a jsou tak naléhavé, že jakákoli řešení sociální odpovědnosti podniků, která se tomuto měřítku a naléhavosti nevyrovnají, jsou přinejlepším úhybným manévrem a v nejhorším zlými diverzemi. Jak dlouho jsme se zabývali etickým konzumem (organickým, fair-trade atp.), s téměř nulovým dopadem na hlavní světové korporace nebo

[53] VISSER, Wayne. *CSR 2.0: The New Era of Sustainability and Responsibility* [online]. 2008, (1) [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: https://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/inspiration_csr_2_0_wvisser.pdf

dodavatelské řetězce? A přesto, když bývalý generální ředitel společnosti Wal-Mart Lee Scott měl prozření po hurikánu Katrina a rozhodl se, že všechny bavlněné výrobky ve Wal-Martu budou v budoucnu organické a všechny ryby budou mít certifikaci MSC, pak jsme začali vidět škálovatelnost typu CSR 2.0.

Škálovatelnost se neomezuje pouze na maloobchod. Ve finančních službách vždy existovaly charitativní půjčky pro chudé a opuštěné lidi. Ale když Muhammad Yunus (1999) v důsledku ničivého hladomoru v Bangladéši založil banku Grameen Bank, která se z jedné půjčky ve výši 74 $ v roce 1974 změnila na podnik v hodnotě 2,5 miliardy $ a vytvořila více než 3000 podobných mikroúvěrových institucí v 50 zemích světa, které měly přes 133 milionů klientů, byla to lekce ze škálovatelnosti v oblasti řešení nejakutnějších společenských problémů.

2.3.4.3 Schopnost reagovat

Podnikání má dlouhou historii schopnosti reagovat na potřeby komunity – podívejme se na silné momenty filantropie a velkorysosti po velkých katastrofách, jako byly útoky 11. září nebo zemětřesení v S'-čchuanu. Ale to je schopnost podniků reagovat podle jejich vlastních podmínek, schopnost reagovat, když je dávání snadné, a vypisování šeků nezpůsobuje nic, co by narušilo jejich finanční závěrku. Závažnost globálních problémů, kterým čelíme, vyžaduje, aby společnosti šly mnohem dále. CSR 2.0 vyžaduje nepohodlnou, transformativní odezvu, která se ptá, zda je průmysl nebo samotný obchodní model součástí řešení nebo součástí problému.

Když se ukázalo, že změna klimatu představuje vážnou výzvu pro udržitelnost průmyslu fosilních paliv, vytvořily všechny hlavní ropné společnosti Globální koalici v oblasti klimatu, lobbistickou skupinu, která byla výslovně navržena tak, aby zdiskreditovala a popřela vědu o změně klimatu a podkopala hlavní mezinárodní politickou reakci, Kjótský protokol. V typickém stylu CSR 1.0 tyto stejné společnosti současně vydávaly prázdná prohlášení o svých úkolech v oblasti CSR. Naproti tomu organizace Prince z Walesu, *Skupina korporátních lídrů ke klimatické změně* od roku 2005 lobuje za odvážnější britské, evropské a mezinárodní právní předpisy o změně klimatu a připouští, že do roku 2050 bude třeba snížit emise uhlíku o 50–85 %.

Schopnost reagovat ve smyslu CSR 2.0 také znamená větší transparentnost, a to nejen prostřednictvím mechanismů reportingu, jako je *Global Reporting Initiative* a *Carbon Disclosure Project*, ale také sdílením kritických intelektuálních zdrojů. *Eco-Patent*

Commons, vytvořený WBCSD za účelem zpřístupnění technologických patentů bez licenčních poplatků, které se zaměřují na snížení odpadu, znečištění, globálního oteplování a energetické náročnosti, je jedním z takových kroků správným směrem.

2.3.4.4 Glokálnost

Termín glokalizace pochází z japonského slova *dochakuka,* což jednoduše znamená globální lokalizace. *Dochakuka*, která původně odkazovala na způsob přizpůsobení zemědělských technik místním podmínkám, se vyvinula v marketingovou strategii, když ji v 80. letech přijali japonští podnikatelé. Následně ji v 90. letech na Západě představili a popularizovali Manfred Lange, Roland Robertson, Keith Hampton, Barry Wellman a Zygmunt Bauman. V kontextu sociální odpovědnosti podniků myšlenka „myslet globálně, jednat lokálně" uznává, že většina otázek sociální odpovědnosti podniků se projevuje spíše jako dilemata než jako snadná volba. Ve složitém a propojeném světě CSR 2.0 se společnosti (a jejich kritici) budou muset stát mnohem sofistikovanějšími v porozumění místním kontextům a hledání vhodných místních řešení, která požadují, aniž by se vzdali univerzálních principů.

Například na rozdíl od Carrollovy pyramidy CSR s jejími ekonomickými, právními, etickými a filantropickými vrstvami, v cukrovarnickém družstvu v Guatemale mají svou vlastní pyramidu CSR – ekonomická odpovědnost je stále platformou, ale spíše než právní, etické a filantropické rozměry, jejich pyramida zahrnuje odpovědnost za rodiny (zaměstnanců), komunitu a angažovanost v oblasti politiky. Je zřejmé, že jak Carrollova pyramida, tak pyramida v Guatemale jsou užitečné v jejich vlastním vhodném kontextu. Obojí hraje svou roli, jak SA 8000, tak čínský národní pracovní standard. Jak prémiové a značkové, tak levné a generické léky mají místo v řešení globálních zdravotních problémů.

2.3.4.5 Cyrkulárnost

Důvodem, proč CSR 1.0 selhalo, není nedostatek dobrých úmyslů, ani nedostatek úsilí. Staré CSR selhalo, protože náš globální ekonomický systém je založen na zásadně chybném designu. Přes veškerou zázračnou energii uvolněnou „neviditelnou rukou" volného trhu Adama Smitha je náš moderní kapitalistický systém v samém jádru chybný, tvrdí Visser. Jednoduše řečeno, je koncipován jako abstraktní systém bez omezení. Již v šedesátých letech to průkopnický ekonom Kenneth Boulding nazval „kovbojskou ekonomikou", kde nekonečné hranice neomezují spotřebu zdrojů ani nakládání s odpady. Tvrdil, že naopak

musíme navrhnout „kosmickou loď“, kde nebude „pryč“, ale vše je navrženo tak, aby mohlo být neustále recyklováno.

V 90. letech rozpracoval Paul Hawken v *The Ecology of Commerce* (1994) tyto myšlenky do tří základních pravidel udržitelnosti: odpad se rovná jídlu; příroda vyčerpá aktuální sluneční příjem; a příroda závisí na rozmanitosti. Navrhl také nahradit naši ekonomiku prodeje produktů modelem pronájmu služeb, skvěle ukázaným na příkladu koberců Interface „Evergreen“, které jsou pronajímány a neustále nahrazovány a recyklovány. William McDonough a Michael Braungart rozšířili toto myšlení ve svém průmyslovém modelu *Cradle to Cradle* (2002). V „od kolébky ke kolébce“ nejde jen o uzavření cyklu ve výrobě, ale také o navrhování *„dobrého“*, spíše než o modus operandi *„méně špatného“* v případě CSR 1.0.

Základ DNA	Strategický cíl	Příklad indikátorů	Popis
Vytváření hodnot	Ekonomický rozvoj	Kapitálové investice	Ekonomický, sociální, lidský a přírodní kapitál
		Prospěšné produkty	Udržitelné a odpovědné zboží a služby
		Inkluzivní byznys	Distribuce bohatství, trhy na spodku pyramidy
Dobré řízení	Institucionální efektivita	Leadership	Strategický závazek udržitelnosti a odpovědnosti
		Transparentnost	Udržitelný a odpovědný reporting, platby vládě
		Etické praktiky	Protikorupční programy, byznysové hodnoty
Sociální kontribuce	Orientace na steakholdery	Filantropie	Charitativní dary, poskytování veřejných statků a služeb
		Spravedlivé pracovní postupy	Pracovní podmínky, práva zaměstnanců, zdraví a bezpečnost
		Integrita dodavatelského řetězce	Podpora SME, pracovní a environmentální standardy
Environmentální integrita	Udržitelný ekosystém	Ochrana ekosystému	Konzervace biodiverzity a obnova ekosystémů
		Obnovitelné zdroje	Boj s globální změnou klimatu, obnovitelná energie a materiály
		Nulová produkce odpadu	Cradle to Cradle design, eliminace odpadu

Tabulka 2: DNA CSR 2.0 (*zdroj: Visser, 2011*)

3 IMAGE

Image můžeme chápat jako identifikátor značky nebo společnosti s okolním světem. Toto vnímání zahrnuje jak externí pozorovatele (veřejnost), tak ty interní (zaměstnance, dodavatele).[54] Předměty, které vstupují do vědomí člověka, jsou ovlivňovány prožitky – buď pozitivními, nebo negativními a jejich spojování s různými předměty, značkami a firmami je procesem vytváření image. Výsledkem tohoto procesu může být například přiřazení kvalit jisté značce, ale toto hodnocení ve své podstatě subjektivní. Image je tedy obrazem představ, postojů, názorů a zkušeností člověka s daným produktem.[55]

3.1 Dělení image

Image můžeme dle rozšířenosti a oblasti působení rozdělit na specifickou a univerzální. Specifická image se zaměřuje na konkrétní znaky cílových skupin nebo místní zvláštnosti (např. vnímání některých oděvních značek v USA či západní Evropě jakožto přinejlepším prémiových, v ČR pak jako luxusních).[56] Univerzální se nerozlišuje na celém světě, jednotlivých zemích ani cílových skupinách, pro všechny tyto oblasti je shodný. [57]

Image můžeme rozdělit také podle Foreta (1996) na takzvanou:

a) Vnitřní image, kterou si společnost vytváří sama o sobě, respektive o svém produktu.

b) Vnější image, kterou se společnosti snaží působit na veřejnost, chtějí vyvolat představy, které nemusí zdaleka odpovídat jejich vlastnímu sebevnímání. Vnější image může být chtěná, vytvářená prostřednictvím PR, reklamy, CSR anebo nechtěná, kterou si společnost vytváří nezávisle nebo dokonce v rozporu s propagovanou představou. Zejména zde si musíme uvědomit, že image firemní může být odlišná od image produktu, či s ní splývat.

[54] VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, Expert (Grada), s. 111. ISBN 978-80-271-2841-9.
[55] VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, s. 111.
[56] Ze studie Ogilvy & Mather z roku 2016 tato skutečnost vyplynula. Existuje řada značek, které Češi automaticky řadí mezi luxusní, přestože ve světě se jedná pouze o vyšší střední třídu. Jedná se především o značky Tommy Hilfiger, Gant, Michael Kors, Armani Jeans či Ralph Lauren. Zdroj: OGILVY & MATHER. *A jak si uděláte radost vy?: Luxusní značky v roce 2016* [online]. In: . 2016 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://mediagurucdneu.azureedge.net/wp-content/uploads/2016/08/Studie_OgilvyMather_Luxusni-znacky-2016.pdf
[57] VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, s. 112.

c) Skutečná image, utvářená ve vědomí veřejnosti. Z hlediska vztahu k zákazníkům je teprve tato ta rozhodující, protože není ani zdaleka podstatné, jaké představy chtěli producenti či distributoři vzbudit, ale jaké skutečně vzbudili.[58]

Image můžeme dále rozdělit dle toho, jakou část trhu ovlivňuje. Jde o tři předměty působení: druhové, produktové (neboli značkové) a firemní. Druhové image se vztahuje k celé skupině nebo druhu zboží, kde hrají roli generalizované emocionální vztahy. Lze rozlišit širší druhové image, jako například oblečení a užší druhové image – například outdoorové oblečení. Produktový nebo značkový image, jak již z názvu vyplývá, je image spojená s výrobkem známým pod určitou značkou. Soustřeďuje se na vlastnosti výrobku, kterými se odlišuje od výrobku stejného nebo podobného druhu, ale jiné značky. Značková image hraje silnou úlohu v případech, kdy se spotřebitel nemůže snadno orientovat v rozdílech mezi nabízenými výrobky.

Třetím druhem je firemní či podniková image, která je určována kvalitou firmy a způsobem prezentace této kvality vůči zákazníkům a veřejnosti. Podniková image je to, jak je firma jednotlivými cílovými skupinami přijímána. Všechny tyto kategorie jsou ve vzájemné interakci a při působení na trhu je téměř nemožné je oddělovat.[59]

3.2 Komponenty image

Image je multi-úrovňový faktor, který můžeme složit z celé řady komponent. Dle Herbse (2006) můžeme tyto komponenty, tvořící image, identifikovat následovně:

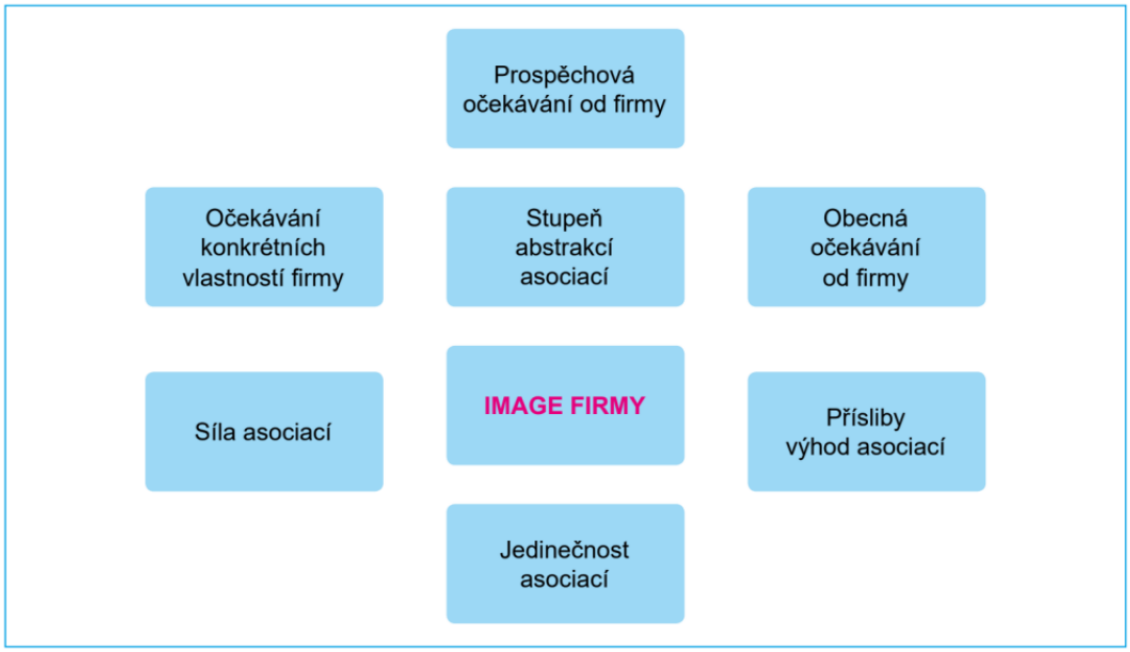
a) Uvědomělá a uvědomovaná schopnost firmy poskytovat individuální potřeby. Do jaké míry firma naplňuje přání a očekávání jednotlivých cílových skupin a stakeholderů?

b) Jedinečnost představ spojených s firmou. Co dělá danou společnost a produkt jedinečnou?

c) Síla a přesnost asociací spojených s firmou. Jak silné, intenzivní a přesné jsou asociace cílových skupin s danou firmou?

Dalším možným přístupem ke komponentům je model dle Mefferta (2002):

[58] VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, s. 112.
[59] VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, s. 112.



Obrázek 4: komponenty image dle Mefferta (*zdroj: Meffert, 2002*)

3.3 CSR a image společnosti

Pro společnosti je komunikace společenské odpovědnosti vůči veřejnosti, a především svým zákazníkům poměrně klíčová. Cílové skupiny se při nákupu rozhodují na základě informací, proto je velmi důležité, aby firmy dokázaly tuto přidanou hodnotu vhodně komunikovat. Nejčastějšími prostředky propagace společenské odpovědnosti jsou běžné nástroje marketingového mixu, především však obaly (např. symboly pro recyklaci a značka BIO), web, letáky a brožury, public relations či sponzoring a dobročinná činnost ve prospěch udržitelnosti. Firmy svou udržitelnost ale začínají stále více komunikovat i v místě prodeje, v případě producentů oblečení například umístěním recyklačních kontejnerů přímo v prodejně. Dle výzkumů v západních ekonomikách dává téměř 50 % Evropanů při nákupech přednost zboží, které bylo vyrobeno ve „společensky zodpovědných firmách“. V Austrálii, v cílové skupině „alfa segment“, tedy ve skupině bohatých a vzdělaných lidí, je toto procento daleko vyšší (90 %). Být zodpovědný vůči společnosti jako takové se souběžně s tím, jak roste úloha spotřebitelů a jejich schopnosti ovlivňovat chování firem a značek „v přímém přenosu“, prostě začíná vyplácet. I z tohoto pohledu je zřejmé, že k rychlé identifikaci organizace a k posílení image firmy přispívá její „punc“, tedy značka a logo. Společenská zodpovědnost firem nespočívá jen v podpoře kultury, sportu, rodinného zázemí zaměstnanců, ve zlepšování pracovního prostředí, ale především v dodržování udržitelné

spotřeby a ochrany životního prostředí. Na otázku, zda „udržitelnost" (*sustainability*) dokáže zvýšit obrat, odpověděla Evropská asociace komunikačních agentur a Světová federace zadavatelů reklamy jednoznačným ano.

Craig Davis, světově známý tvůrce reklamy, tvrdí: *„Když lidé tráví čas s určitou značkou, vytvoří si k ní vztah, což je dobré pro majitele značky, který naopak bude pravděpodobně chtít víc podobně úspěšných nápadů od vás. Práce přináší reputaci a reputace růst."*

Výsledky výzkumu, který uskutečnila agentura Factum Invenio pro Fórum dárců, ukazují, že i u nás roste zájem lidí o odpovědné chování firem, a potvrzuje se, že společensky odpovědné chování zvyšuje důvěru lidí k firmě. Chceme-li mít jistotu svého bytí i v budoucnu, budeme muset ne znovu, ale nově poznávat přírodu a na tomto základě pak měnit svůj vztah k ní. Musíme se rozhodnout, jak působit v přírodě, jak žít. A musíme mít přitom na mysli, v jakém stadiu dějin se nacházíme. A to bychom měli mít na mysli i při vytváření osobní i firemní identity.[60]

[60] VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, s. 37.

4 CÍLE PRÁCE A METODIKA

4.1 Cíle a účel práce

Práce si klade za cíl představit na základě teorie spojené s udržitelností v módním průmyslu, nejlepších praktik společnosti Patagonia a analýzy dat z kvalitativních i kvantitativních šetření hlavní bariéry, ale také příležitosti při budování image, tedy interní a externí představy o společnosti.

Účelem práce je pak maximálně vytěžit dostupná data i teoretická východiska při vytváření návrhu strategie pro odpovědnou komunikaci společnosti a podporu image, především pak ve vztahu ke strategii komunikační.

4.2 Výzkumné otázky

V této práci si kladu především tři základní výzkumné otázky spojené s vnímáním udržitelných produktů. Otázky byly vybrány tak, aby reflektovaly možné hlavní oblasti pro komunikaci CSR aktivit společnosti a jak mohou tyto aktivity a jejich kvalitní komunikace podpořit image i obchodní cíle. Otázky nebyly specificky věnovány společnosti Patagonia, aby jejich výsledky mohly být interpretovány obecně. Tyto tři otázky budou zodpovězeny v závěru praktické části práce.

První výzkumná otázka: Co je hlavním důvodem k nákupu udržitelných produktů?

Druhá výzkumná otázka: Jsou zákazníci ochotni za udržitelnou módu platit více?

Třetí výzkumná otázka: Vnímají zákazníci udržitelné výrobky jako kvalitnější?

4.3 Metodika práce

Práce sleduje následující metodiku: V první části jsou představeny teoretická východiska pro udržitelnou módu, CSR komunikaci a image. Ve druhé části je popsán přístup společnosti Patagonia, včetně vybraných komunikačních kampaní, které měly za cíl zvýšit povědomí o CSR aktivitách značky. Pro analýzu jsou využita data třetích stran z dostupných zdrojů, například o dopadech kampaní ve smyslu zvyšování povědomí nebo zlepšování ekonomických výsledků, ale také z pohledu postupné evoluce nástrojů využívaných pro komunikaci i změna obsahu kampaní s tím, jak se mění pohled zákazníků, ale i jakou agendu chce Patagonia nastolovat. Ve třetí, projektové části, jsou analyzována data a výzkumy třetích stran, především kvalitativní výzkum týkající se zákazníků udržitelné módy, který

proběhl formou hloubkových rozhovorů a stanovil váhu jednotlivých faktorů na rozhodování o tom, proč nakupovat udržitelnou módu.

Pro získání relevantních dat by mohlo být využito také dalších výzkumných metod, jako například dotazování zákazníků přímo v obchodech s udržitelnou či běžnou módou a provádění dotazníkového šetření. Problematická tady ale může být relativní omezenost vzorku populace, především z pohledu geografického, pokud by šetření neprobíhalo v dlouhém časovém horizontu nebo nebylo k takovému šetření využito větší množství tazatelů. Problematické by zde také mohlo být zkreslení dané tím, jaké obchody by pro dotazování byly zvoleny. Opět by se musela pečlivě vybrat struktura obchodů vzhledem k odlišným cílovým skupinám.

Jako nejschůdnější se tak vedle analýzy dostupných dat třetích stran jeví kvantitativní dotazníkové šetření provedení metodou CASI na co možná nejširší a nejpestřejší skupině respondentů. Panel by měl splňovat základní podmínky vzhledem k ekonomické aktivitě dotazovaných (abychom mohli identifikovat jasně ty, kteří nákup provádějí z vlastních zdrojů), mít dostupná data z celé ČR a od všech relevantních věkových skupin. Pro zajištění těchto podmínek byl ke spolupráci na této práci přizván profesionální marketingový výzkumník, který má takový panel k dispozici a dohlížel také na přípravu kvalitně sestaveného dotazníku. Nevýhodou byla nutnost takový panel zaplatit, jelikož respondenti jsou za svou účast odměňováni. To samozřejmě může také vést k jistému zkreslení dat, ale předpokládejme, že bude mnohem menší než například v případě volně šířených online dotazníků.

4.4 Konstrukce výběrového souboru

4.4.1 Sekundární data

Sekundární data pro tuto práci byla zajištěna prostřednictvím veřejně dostupných výzkumů třetích stran, které se udržitelnosti a vnímání udržitelných produktů a značek dlouhodobě věnují. U všech studií byla dopředu pečlivě analyzována jak skladba respondentů, tak výsledky recenzního řízení a diskuse z výsledku plynoucí. Výzkumy tak dosahují kvality a relevance vhodné pro využití v rámci této práce a k hodnocení výsledků kvantitativního šetření, jako i k přípravě CSR a komunikační strategie.

4.4.2 Anonymní dotazník

Pro účely anonymního online dotazníku byl zvolen základní soubor obyvatel ČR zařazených do pravidelného výzkumného panelu využívaného pro marketingové výzkumy. Dotazník si klade za cíl přinést výstupy, objasňující jejich vztah k udržitelné módě, ale také nákupní chování, díky čemuž můžeme identifikovat možné bariéry pro nákup udržitelných výrobků, stejně jak jako příležitosti pro jejich komunikaci a komunikaci CSR aktivit.

Vzhledem k zapojení profesionální výzkumné agentury je zárukou dostatečné různorodosti dotazovaného souboru. Odpovídající jsou za své odpovědi honorováni, stejně tak jako v případech jiných marketingových výzkumů, kterých se účastní. Cílem bylo do výzkumu zapojit alespoň 150 osob, s předpokladem většího zapojení žen, které módu celkově nakupují více než muži. Dotazník je anonymní, ale v jeho rámci byla poskytnuta základní demografická data, která nám umožní odpovědi dále analyzovat a segmentovat. Cílem bylo získat odpovědi jak od osob, které udržitelnou módu pravidelně vyhledávají, tak těch, kteří ji vůbec nenakupují. Původní předpoklad byl překonat minimální počet respondentů, ale vzhledem k pandemii Covidu 19 a následné ruské agresi na Ukrajině bylo těžší oslovit respondenty, kteří jevili menší motivaci zapojovat se do marketingových výzkumů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PATAGONIA

Největším paradoxem značky Patagonia je, že její zakladatel a i současný majitel Yvonn Chouinard nikdy nechtěl být úspěšným podnikatelem. *„Všechno, co jsem chtěl dělat, bylo mé řemeslo a šplhat po horách,“* říká Chouinard v úvodu filmu *Worn Wear: A film About the Stories We Wear* (Nošené oblečení: Film o příbězích, které nosíme), produkovaného společností.

Někdy věci ale nejdou podle plánu. Podle magazínu Forbes dosáhly příjmy společnosti v roce 2016 částky 800 milionů dolarů, o 50 více, než v roce 2015.[61] Firma je dnes globálním pojmem, synonymem pro udržitelnou módu a kvalitní outdoorové oblečení, ale také značkou nošenou jen tak na procházky, do města a dokonce, v dokonalé ironii, i jednu dobu jako uniforma newyorkských finančníků. Neuvěřitelný příběh přitom začíná ve skromných kalifornských dílnách 60. let.

[61] Yvon Chouinard. *Forbes.com* [online]. 2022 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.forbes.com/profile/yvon-chouinard/?sh=6662fa8b4fb5

6 HISTORIE ZNAČKY

6.1 Kořeny v kontrakultuře

Značka má hluboké kořeny spojené s kontrakulturou americké poválečné společnosti. Stejně jako tehdejší generace beatniků a hippies, opovrhovala skupina vášnivých lezců a dobrodruhů materialistickou společností 50. let, její představou o americkém snu a vydala se objevovat svobodu z pobytů v divočině a kočovného životního stylu. Yvon Chouinard, nadšený americký horolezec, surfař, kovář samouk, a nakonec i budoucí zakladatel dnes úspěšné oděvní značky, se mezi dvacátým a třicátým rokem svého života toulal po Severní Americe a evropských Alpách. Lezl po známých i neznámých skalách a vydával se na dlouhé výlety po horách. Někdy Chouinard žil z 50 centů na den, hledal jídlo v kontejnerech u hypermarketů nebo jedl konzervy pro kočky. To vše jen aby ušetřil peníze na svá lezecká dobrodružství. *„Byli jsme obzvláště hrdí, že lezení po skalách a ledopádech nevytváří společnosti žádnou ekonomickou hodnotu. Byli jsme rebelové proti spotřebitelské kultuře,“*[62] píše Chouinard ve své knize *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*.

Během této doby se v kalifornském Yosemitském údolí, známém svými strmými žulovými útesy, začala vytvářet mimořádná komunita. Skupina vášnivých tuláků následovala svou skutečnou lásku k horolezectví a zamířila do údolí s jediným cílem – trávit život v legendárním Campu 4 pod ikonickými siluetami *Half Dome* a *El Capitan* a vylézt co nejvíce skalních stěn. Jedním z těchto tuláků byl i Yvonn Chouinard.

Když Chouinard zkoumal skály zblízka, všiml si, že svislé stěny byly poškozeny těžkými skobami, zatloukanými do žulového monolitu, bez ohledu na následky. Tato zkušenost ho inspirovala, aby se naučil kovářskému řemeslu a začal si sám vyrábět znovupoužitelné, kvalitní ocelové skoby s menším dopadem na skalní stěnu. Brzo po jeho kvalitních kouscích začali toužit i jeho lezečtí kamarádi a šikovný kovář samouk brzy začal svoje unikátní výrobky prodávat.

V roce 1957 založil Chouinard malý podnik, pojmenovaný jednoduše *Chouinard Equipment*. Své ocelové skoby nabízel za dolar padesát svým spolulezcům a jeho produkty

[62] CHOUINARD, Yvon. *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. 2. Londýn: Penguin Books, 2016, s. 18. ISBN 978-0143037835.

se brzy staly velmi žádaným zbožím. Do roku 1970 se z *Chouinard Equipment* stal největší výrobce horolezeckého vybavení v USA. Úspěch byl dokonce tak velký, že ho Chouinard začal litovat. Po slavné expedici do Patagonie v roce 1967, kdy se mu spolu se třemi kamarády povedlo uskutečnit teprve třetí výstup na Mt. Fitzroy,[63] se zavázal, že bude žít život s minimálním dopadem na přírodu. A najednou viděl, že jeho veleúspěšné skoby ničí další a další skály. Stávaly se ekologickou přítěží, které se přitom chtěl za každou cenu vyhnout.[64]

V roce 1964 se k vybavení přidalo také oblečení, když se zakladatel firmy vrátil z výletu do Skotska. V Edinburghu narazil ve výloze na zvláštní svršek – ragbyové tričko. Nejdříve ho možná upoutala křiklavá barva dresu, ale za krátko si zkušený lezec všiml dalších charakteristik. Tričko bylo z velmi odolného hrubého materiálu (neodře se ani o skálu) a mělo límec, který chránil krk lezce před lanem. Chouinard si hned jedno pořídil. Po návratu do Kalifornie vzbudil nový kousek značný rozruch mezi jeho kamarády a zakrátko začal pravidelný dovoz ragbyových dresů ze Skotska ve velkém. Aby se oblečení odlišilo od zbytku firmy, tradičně spjaté s vybavením, přišel Chouinard s názvem Patagonia. Slavný argentinský horský hřeben, masiv Fitzroy nad vesnicí El Chaltén, se stal základním podnětem pro budoucnost společnosti včetně designu loga.

6.1.1 Katalog 1972

Zatímco podnikání vzkvétalo, Chouinardův osobní zájem o životní prostředí ho motivoval, aby upustil od svého základního produktu – skoby. Překvapivé rozhodnutí, vzhledem k tomu, že skoby v té době tvořily 70 % prodejů firmy. Chouinard místo toho investoval svou energii a inovátorské umění do vývoje nového typu vybavení nazvaného „hexagon“ (vklíněnec). Tato nová technologie umožňovala zaklínění do již existujících trhlin a prasklin bez dalšího poškození skály. Zároveň se dala následně jednoduše odstranit a kámen tak zůstal zachován i pro další lezce. Tento krok byl prvním odvážným obchodním krokem Yvona Chouinarda za cestou k výrobě šetrnější k životnímu prostředí.

Jak ale takové rozhodnutí zdůvodnit zákazníkům, z nichž většina o „vklíněncích“ ještě nikdy neslyšela a od firmy očekávala další sezónu ve znamení skvělých ocelových skob?

[63] Jeden z jeho spolulezců byl Doug Tompkins zakladatel dalšího giganta ve světě outdoorového oblečení, společnosti *North Face*.
[64] CHOUINARD, s. 25.

Firemní katalog z roku 1972 byl vzorem pro všechny umělecky orientované katalogy s přidanou hodnotou, které měly spatřit světlo světa v následujících letech. Do té doby byly katalogy tradičně jednoduché brožury nabízející jednoduchou linku *„fotografie, popis produktu a cena“*. Patagonia ale přišla se zcela novým modelem propagace produktu v oblasti outdoorového vybavení. Značka využila tento prostor k vizuálně ohromující prezentaci s legitimním literárním obsahem, který vyprávěl větší příběh o povědomí o životním prostředí, který spojoval každý produkt s udržitelnému misí společnosti.

Katalog měl naprosto zásadní roli, protože měl přesvědčit zákazníky o nové identitě firmy, znovu-představit Patagonii a Chouinardův přístup k podnikání. Časopis obsahoval nejen nové řady oblečení a přepracované lezecké vybavení s nízkým dopadem, ale hlavně nový způsob upoutání pozornosti zákazníka. Chouinard použil popisy produktů, lezecké tipy, inspirativní citáty, příběhy z outdoorových dobrodružství a eseje, které sloužily jako manifest „čistého lezení“. Sdělení připomínalo edikt legendárního Johna Muira, amerického básníka a ekologa z konce devatenáctého století: *„Nezanechávejte žádné stopy kromě svého stínu.“*

Od té doby jsou katalogy Patagonie vždy stylizovány stejně, upřednostňují poutavost a edukativní obsah před pouhou prezentací produktů. Vedle produktů tak obsahují vysoce kvalitní fotografie z přírody a outdoorových dobrodružství, srovnatelné s *National Geographic* a rozsáhlé reportáže z expedic, informace o tom, jak správně používat výstroj, a nakonec obsah vztahující se k životnímu prostředí a udržitelnému životnímu stylu.

Současně se svým prvním katalogem, otevřela značka v roce 1972 svůj první maloobchod v kalifornské Ventuře, který postupně expandoval až se stal sídlem společnosti. Chouinard si toto místo nevybral náhodou, strategická pozice blízko yosemitského údolí a pacifického pobřeží zajišťovala, že zaměstnanci se při příznivých podmínkách mohli věnovat své lásce k lezení a surfování. Právě tuto mentalitu ilustruje zmiňovaná Chouinardova autobiografie a zároveň byznysová příručka *„Let My People Go Surfing“*. V této knize Chouinard říká, že své zaměstnance vždy pobízí, aby využili situace, když jsou podmínky pro surfování nebo lezení ideální. Nyní je ve Ventuře dokonce na recepci tabule s grafy přílivů a přehledem aktuálních podmínek pro surfování.

Filozofie značky týkající se udržitelnosti a minimalizace negativních externalit byla znatelná i z tohoto obchodu. Patagonia, věrná svému přístupu, otevřela obchod ve zrekonstruovaném bývalém skladu závodu na balení masa. Tento postup zůstal značce vlastní dodnes,

kdy stejně jako recykluje oblečení, nebuduje nové obchodní prostory, ale opětovně využívá starých budov, při designu prodejen využívá recyklovaných a znovu využitých materiálů.[65]

6.1.2 Udržitelný obchodní model

Hospodářská prosperita prvních roků počátku 80. let znamenala pro Patagonii novou překvapivou krizi a výzvu. Jak ve své knize píše Chouinard, pokud by vydrželo stejné tempo růstu, byla by do deseti let firma miliardovou společností.[66]

Ekonomický vzestup však znamenal také větší devastaci životního prostředí. A nakonec Spojené státy navíc krátce nato vstoupily do ekonomické recese, která vyústila v ještě větší výzvy.

„Růst kvůli růstu je ideologie rakovinné buňky" - provozování etického podnikání je téměř nemožná výzva, ne-li přímo kontradikce. Zaplňování světa dalšími věcmi, které se nakonec vyhodí je špatné pro planetu; popularizace outdoorové kultury a sportů je špatná pro konkrétní místa skýtajících přírodní krásu, protože riskujeme jejich přelidnění; a konečně, celý étos růstu, zisku a spotřeby je neudržitelný jak pro lidstvo, tak pro zdraví planety.[67]

Počátky 90. let byly skutečnou příležitostí k přebudování společnosti. Největší krize nepřišla pro Patagonii ve spojení s propadem prodejů, ale z právních potíží. Patagonia se musela zbavit své „matky" (i když v této době již spíš „dcery") vyrábějící lezecké vybavení Chouinard Equipment, která čelila několika soudním sporům.[68] Část společnosti produkující vybavení byla prodána skupině bývalých zaměstnanců a přejmenována na Black Diamond, dodnes producenta high-end výrobků pro lezce a běžkaře.

Hospodářská recese přinesla do společnosti propouštění, Patagonia se musela zbavit 120 zaměstnanců, téměř 20 procent své pracovní síly, což vedlo k velmi rychlému přehodnocení celého obchodního modelu.

Tato éra byla pro společnost zlomovým okamžikem, protože docházelo k opravdovému uvědomění si základních hodnot značky. *Patagonia* považovala ve světle událostí za naprostou nutnost prioritizovat udržitelnost před růstem a ziskem. Bylo to v této době, kdy společnost ukotvila tyto normy do svého prohlášení o poslání společnosti:

---

[65] Incorporating brand values into Patagonia's retail fit-out. *Stereopro* [online]. 2020 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.storepro.com.au/post/incorporating-brand-values-into-patagonias-retail-fit-out
[66] CHOUINARD, str. 58.
[67] CHOUINARD, str. 65.
[68] Žádný z nich nesouvisel s kvalitou produktů.

„Vyvíjet ty nejlepší produkty, nezpůsobovat žádné zbytečné škody, používat podnikání k inspirování a implementování řešení ekologické krize.“

Pokud se má firma dále rozvíjet, udělá to svým vlastním způsobem. Zde jsou hodnoty, definované na firemním jednání v roce 1991:

- Všechna rozhodnutí společnosti se přijímají v kontextu krize životního prostředí. Musíme se snažit svými činy situaci nezhoršovat, a kdekoli je to možné bychom měli sloužit ke zmenšení problému.
- Maximální pozornost je věnována kvalitě produktu definované z hlediska trvanlivosti a minimálního využití přírodních zdrojů, multifunkčnosti, nezastaralosti a druhu krásy, který vychází z maximální udržitelnosti.
- Sledování přechodných módních trendů specificky není firemní hodnotou.
- Představenstvo a vedení (společnosti *Patagonia*) uznávají, že úspěšné komunity jsou ty, které s prostředím interagují udržitelně.
- Aniž bychom z toho učinili naši prioritu, usilujeme o finanční zisk z naší činnosti.
- Závazek společnosti věnovat 1 % z celkových ročních tržeb, nebo 10 % ze zisků,[69] jako daň ke zmírnění dopadů na životní prostředí jsou vedlejšími produkty naší činnosti.
- Na všech úrovních provozu – představenstvo, vedení a zaměstnanci – *Patagonia* podporuje aktivní postoje, které odrážejí naše hodnoty, včetně finanční podpory pro pracovníky, kteří nenásilně demonstrovali a mají právní problémy.
- V rámci interních operací bude vedení podniku fungovat jako skupina, která podporuje maximální transparentnost. Na všech úrovních firemní činnosti podporujeme atmosféru spolupráce.[70]

V důsledku toho se společnost rozhodla mít nově ve svém portfoliu produkty výhradně z organické bavlny, i když to pro značku znamenalo nákladnější výrobu. Organická bavlna stojí třikrát více než ta produkovaná běžným způsobem, ale nezatěžuje půdu a vodu hrozivým množstvím pesticidů. Pesticidy mimo jiné usmrcují značné množství hmyzu a mají tak dalekosáhlý dopad na ekosystém. Společnost si mohla díky své filozofii a soukromému

[69] Vždy platí pro částku, která je v daném roce vyšší.
[70] CHOUINARD, s. 72.

vlastnictví dovolit snížení marží a přežila i propad prodejů, kdy organické tričko *Patagonia* stálo o 8 dolarů víc, než běžné outdoorové tričko konkurence prodávané za 4 dolary. Toto období bylo také dobou, kdy společnost začala více investovat své ekonomické zdroje, energii a čas do budování environmentálních projektů, o nichž bude ještě řeč v další části práce.

7 PATAGONIA DNES

V dnešní době má společnost vybudovanou velmi silnou reputaci brandu a je celosvětově známá s distribucí na pěti kontinentech. Zůstává ale i nadále soukromě vlastněnou firmou. Výrobce outdoorového oblečení a vybavení má nyní tržby mezi 750 a 800 miliony dolarů ročně a 1500 zaměstnanců. Má silnou prezenci v USA a Japonsku s 30, respektive 22 vlajkovými prodejnami. Naopak v Evropě a Jižní Americe je trh slabší, má zde 8 a 7 maloobchodních prodejen a ve většině států operuje prostřednictvím distributorů.[71]

Společnost se zabývá výrobou vysoce kvalitních produktů pomocí nejlepších udržitelných materiálů. Věnuje se důkladnému výzkumu dostupných výrobků nejen textilního průmyslu a jejich experti ve spojení s elitními sportovními ambasadory je testují přímo v terénu. Tato neustálá zpětná vazba a nepřetržitý technický vývoj produktu jsou trvale přítomny v celém výrobním procesu. *Patagonia* navrhuje své výrobky na základě etiky jednoduchosti – neustále se snaží přicházet s funkčním, odolným, ale stylovým a jednoduchým vybavením, které obstojí v každé výzvě, kterou před ně spotřebitel nebo přírodní živly můžou postavit.

Výrobky *Patagonia* jsou již od 70. let vyráběny třetími stranami, přičemž po celém světě existuje více než 20 továren produkujících oblečení a vybavení této americké značky. Většina z nich je v Asii nebo Latinské Americe.[72]

7.1 Zákazníci

Produktová a marketingová strategie společnosti *Patagonia* se zaměřuje na zákazníky, kteří jsou velmi aktivní lidé s vášní pro přírodu a outdoorové aktivity. Kromě extrémních outdoorových sportovců a sportovkyň se *Patagonia* také zaměřuje na příležitostného spotřebitele, který s největší pravděpodobností nosí oblečení *Patagonia* pro jeho stylovost a charakteristiku značky. Své zákaznické jádro označuje *Patagonia* jako *„dirt bags“* a tito zákazníci označení přijímají s radostí, protože jde o výraz implikující nekonvenční životní styl, kde zážitky a dobrodružství mají větší hodnotu než hromadění bohatství.

Ať už je to turistika, lezení, horolezectví, lyžování, snowboarding, trailové běhání, surfování nebo muškaření, produktovou strategií společnosti *Patagonia* je vyrábět vybavení nejvyšší kvality, které zvládne uspokojit i nároky elitních světových sportovců. Takzvaní *„Patagoniacs“* milují pobyt venku, respektují životní prostředí a jsou si vědomi

[71] *Patagonia.com* [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://eu.patagonia.com/
[72] *Patagonia.com* [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://eu.patagonia.com/

globálních změn klimatu. Privilegium možnosti zajímat se o životní prostředí na druhou stranu slouží ke kritice zákazníků Patagonie, jakožto zvýhodněných bílých občanů ze střední městské třídy s bezpečím pravidelného, nemalého příjmu, zajišťující bohatý životní styl, kteří si mohou dovolit zaplatit prémiovou cenu za udržitelné produkty.

7.2 Zaměstnanci

Stejně vysoce kvalitní služby, které *Patagonia* poskytuje svým zákazníkům, možná ještě na vyšší úrovni poskytuje firma také svým zaměstnancům. *Patagonia* vybízí své zaměstnance, aby trávili čas venku prostřednictvím oficiálního kurzu s názvem *„Let My People Go… Surfing, Climbing, Running, Skiing, Fly Fishing,“* což společnost považuje za den strávený v práci, takže zaměstnanci za ně dostávají normálně zaplaceno. *Patagonia* také přispívá svým zaměstnancům stimulačními sociálními benefity, díky nimž si společnost udržuje svou integritu.

Ve společnosti existuje silná tradice sociálního zabezpečení. Patagonie poskytuje více zaměstnaneckých výhod, jako je plná zdravotní péče placená společností a placená nemocenská pro všechny zaměstnance, placená mateřská a otcovská dovolená a finanční podpora těm zaměstnancům, kteří nemají přístup k péči o děti přímo v místě výkonu práce. Společnost se navíc stará o intelektuální rozvoj a nabízí dotace na výuku a placení sabatiklů. *Patagonia* je také společností, kde většinu výkonných manažerských pozic zastávají ženy (např. bývalá CEO Kristine McDivitt Tompkins, nebo do nedávna CEO Rose Marcario).

V polovině 80. let zaujala *Patagonia* také průkopnickou pozici při navrhování inovativního řešení podoby pracovního prostředí. Formou promyšleného *open-space* uspořádání usnadňujícího mezilidskou komunikaci se vymezil proti v té době tradičnímu pojetí s oddělenými buňkami. *Patagonia* také poskytuje svým zaměstnancům proplácení dobrovolnické činnosti pro vybrané neziskové organizace a environmentální stáže. Značka mimo jiné podporuje své zaměstnance ve snižování uhlíkové stopy, a to prostřednictvím náhrad za dojíždění do práce ekologickými dopravními prostředky, jako jsou veřejná doprava, nemotorová vozidla nebo sdílené jízdy.

Všechny tyto výhody a aktivity pro zaměstnance nakonec vytvářejí podporující pracovní prostředí motivující pracovní mentalitu. Zaměstnanci Patagonie jsou nadšenými ambasadory značky a jsou motivováni k lepším pracovním výkonům.

8 CSR A KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY PATAGONIE

8.1 Trvale udržitelný přístup jako součást DNA

Budování image je jedním z hlavních důvodů, proč firmy využívají takzvaný „zelený“ marketing. Dle Ko a spol. (2013) sestává image společnosti ze tří faktorů: sociální odpovědnosti, image produktu a reputace společnosti. Tyto prvky jsou pro společnosti zásadní, protože nejenže zlepšují korporátní image na veřejnosti, ale možná ještě důležitější je, že pozitivně korelují s finančním úspěchem firmy. Z těchto především image produktu a reputace mají přímý pozitivní dopad na rozhodování zákazníků při nákupu.[73] Podle studie provedené společností *Environics International CSR Monitor,* sociální odpovědnost podniků je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím povědomí spotřebitelů o image společnosti spolu s kvalitou a reputací značky.[74] Vzhledem k úspěchu společnosti a jejímu růstu změnil Chouinard obsah *značky* a rozšířil svou společnost na aktivistický brand v oblasti životního prostředí. Velkou devizou bylo již samotné zaměření, kdy primární cílovou skupinou byli vyznavači takzvaných „tichých sportů“, jako je lezení, surfování či muškaření. Tyto sporty se vyznačují tím, že nevyžadují uměle vytvořené zázemí, motory či stadiony a současně spojují lidi s přírodou. *Patagonia* také získala celou řadu CSR ocenění, jako je například *Accenture Strategy Award for Circular Economy Multinational* (The Circulars, 2019), *Environmental Excellence Award* (město Ventura, 2019), *2018 Sustainability Environmental Achievement and Leadership Award for Organizational Impact* (SEAL Awards, 2018).

Podle studie *Sprout Social* současní zákazníci oceňují společnosti, které mají názor na politické a ekonomické problémy a jsou schopny tyto názory jasně formulovat. *Retail Devine*, přední publikace retailového průmyslu poskytující původní analýzy nejnovějších trendů a událostí v maloobchodě popisuje další hodnoty zákazníků, které berou v potaz při rozhodování o nákupu. *Většina zákazníků dobře reaguje na značky, které zaujímají politické postoje, zejména pokud jsou v souladu s jejich světonázorem. Více než čtvrtina (28 %) zákazníků bude veřejně podporovat značku, která vyjadřuje podobné politické přesvědčení, jako je jejich vlastní, 44 % jich pak nakoupí více.*[75]

---

[73] HWANG, Yoo, Eun KIM a Eunju KO. Green marketing' functions in building corporate image in the retail setting. *Journal of Business Research*. 2013, **66**(10), 1709-1715. s. 1711.
[74] Ko, Hwang, & Kim, 2013
[75] SWEENEY, Erica. Calvin Klein, H&M and Nike among most LGBTQ-friendly brands. *Retail Dive* [online]. 2018 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.retaildive.com/news/calvin-klein-hm-and-nike-among-most-lgbtq-friendly-brands/519141/

Retail Dive přichází i s další analýzou trhu provedenou *Global Strategy Group*. Tato komunikační společnost poskytuje podobné nálezy, když uvádí, že *„spotřebitelé chtějí firmy, které umí zaujmout stanovisko i ke kontroverzním tématům. Výzkum odhalil, že 80 % respondentů věří, že by společnosti měli umět podniknout kroky v oblastech klíčových společenských problémů, což je více než v roce předchozím (72 %)“*.[76]

Je to právě přístup k životnímu prostředí spolu se sociální etikou, který dává Patagonii vyniknout z běžných praktik ve světě podnikání a módy. V prosinci 2011 dlouhodobý etický závazek společnosti přinesl splnění kvalifikačních podmínek pro *Benefit Corporation Certification*. Dlouhodobým konečným cílem této iniciativy je reforma „zkorumpovaného“ kapitalistického systému a jeho přeměna na nový, etičtější a ekologicky zodpovědný podnikový model.[77]

Podle *Benefit Corporation Certification* už nemá být čistý ekonomický růst hlavním cílem společností. Kritériem pro získání certifikace je splnění přísných standardů sociálního a environmentálního chování, odpovědnosti a transparentnosti, čehož *Patagonia* dosáhla před devíti lety. Právě tehdy byla uvedena mezi dalších 2400 certifikovaných firem ze 140 průmyslových odvětví působících v 50 zemích světa.[78]

Patagonia je proto vhodnou případovou studií pro všechny, kteří se snaží dokázat, že pojem „společensky odpovědná firma“ není oxymóron. Přístup Patagonie k podnikání ukazuje, že současné vytváření ziskového byznysu a ochrana planety nemusí být nutně v diametrální opozici. *Patagonia* komunikuje základní ekonomické, politické a sociální aspekty svého přístupu mnoha způsoby a kanály, vytvářejí bohatý a moderní komunikační mix. Mimo jiné jde o již zmiňovaný firemní katalog, konference věnující se CSR, ochraně životního prostředí a udržitelnému podnikání, pořádání seminářů, působení na průmyslových a vládních fórech, spoluprací s neziskovým sektorem, práci s novináři i předními sportovci. *Patagonia* také produkuje vlastní krátkometrážní dokumenty spjaté s životním prostředím, které pak publikuje na svém YouTube kanálu.

---

[76] SWEENEY, 2018.

[77] Celkově kritickému přístupu k současnému kapitalistickému fungování společnosti se Patagonia a její představitelé v čele s majitelem věnují dlouhodobě. Samozřejmě jsou často napadáni s tím, že je to právě kapitalismus, který umožňuje vznik nejen společností, jako je Patagonia, ale dává dostatečně vydělat i jejím zákazníkům, aby si mohli dovolit zaplatit za prémiové a environmentálně šetrnější zboží. Tato diskuze jde však daleko za rámec této práce.

[78] Patagonia Works. *B Lab* [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/patagonia-inc

Zajímavostí je, že tyto dokumenty výborně navazují na historii brandu, kdy, pro firmu naprosto klíčová, expedice Yvona Chouinarda a přátel do Patagonie v roce 1968, byla nasnímána na 15mm film a vznikl z ní zábavný cestovatelský kousek, sloužící jako zajímavý pomník doby, kdy horolezení i ochrana životního prostředí stály teprve před svým největším rozmachem.[79]

Primárním komunikačním kanálem je však online prostředí, kde může značka snadno oslovit největší možný počet lidí a mít dostatek prostoru jak pro zaujetí pozornosti, tak dostatečnému vysvětlení svých postojů, akcí a jejich dopadů prostřednictvím komplexních příběhů, píše *Patagonia* ve své výroční finanční zprávě za rok 2016.

Pro Patagonii, jakožto společnost snažící se o image lídra v environmentálních i sociálních řešeních, je naprosto klíčová transparentnost vůči svým zákazníkům. Právě web je k tomu ideálním kanálem, kde může ilustrovat své udržitelné postupy v dodavatelském řetězci, včetně produktů certifikovaných *Fair Trade*, využívání trasovatelného izolačního peří a výrobu oblečení za použití organické bavlny s jasně daným původem, většinou v USA. *Patagonia* nazývá tuto iniciativu *Footprint Chronicles* (Kroniky stop). Slouží k informování zákazníků o tom, jak společnost skutečně získává suroviny a následně vytváří své produkty udržitelným způsobem. Výrobky certifikované *Fair Trade* znamenají, že pracovníci továren dostávají férovou mzdu a mají etické podmínky pro svou práci, jako například kratší pracovní dobu, zdravotní pojištění či dostatečné pauzy. *Patagonia* musí za každý kus oblečení vyrobený s *Fair Trade* označením zaplatit prémiovou cenu, která následně znamená i vyšší finanční odměnu pro pracovníka, jeho komunitu nebo peníze na financování sociálních programů. *Patagonia* sama nevlastní žádný z výrobních závodů, které k výrobě svých produktů vytváří, a právě proto se podílí na iniciativě *Fair Trade* ve snaze zlepšit životní podmínky továrních dělníků.

Footprint Chronicles také ilustrují udržitelné získávání zdrojů, které společnost *Patagonia* nakupuje pro výrobu svých produktů. Patagonie má svůj vlastní standard zajišťující, že farma, ze které suroviny pochází, je humánní a udržitelná. Tým podnikové sociální odpovědnosti navštěvuje dodavatele, aby se ujistil, že v těchto zařízeních nedochází k draní peří za živa a násilnému krmení hus.[80] Vedle tohoto sledování původu surovin používá

[79] *Mountain of Storms (Full Film): A Legendary Road Trip* [online]. In: Patagonia, 2.4.2020 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=YxM2cOvq6s8

[80] Průmyslově zpracované peří je vedlejším produktem husích farem, kde se husy často násilně vykrmují. ROBERTS, Liz. Outdoor brands admit use of controversial goose down in clothing. *Grough* [online]. 2012

Patagonia v řadě svých výrobků také 100% recyklované peří, které pochází z vyřazeného nábytku, polštářů a pokrývek, očištěné a laboratorně otestované na kvalitu, a nakonec v továrně všité do bund *Patagonia*. Podobně se tento typ procesu používá také pro výrobky z recyklované vlny, nylonu a regenerované bavlny.

Kromě udržitelného získávání zdrojů praktikuje *Patagonia* podporu environmentálního a sociálně-odpovědného aktivismu zaměstnanců. V roce 1993 společnost vytvořila program stáží s názvem *Patagonia Environmental Internship*. Ten dává zaměstnancům příležitost strávit až dva měsíce prací pro ekologickou skupinu, kterou si vyberou, přičemž stále dostávají výplatu a zaměstnanecké výhody. Například v Chile jsou zaměstnanci součástí projektu *Concervación Patagónica*, v jehož rámci šestičlenné týmy budují nový patagonský národní park. *Patagonia Inc.* doufá, že tato příležitost pro její zaměstnance jim poskytne inspirativní zážitky, které budou následně doma sdílet se svým okolím a dále tak zvyšovat povědomí o udržitelném přístupu k životnímu prostředí. Právě aktivismus společnosti *Patagonia* v oblasti životního prostředí je pravděpodobně jejím největším a nejviditelnějším příspěvkem v jejím úsilí v oblasti sociální a environmentální odpovědnosti.[81]

Patagonia sama sebe identifikuje jako „aktivistickou společnost“, čímž jasně odkazuje na ochranu životního prostředí, jakožto primární cíl svých CSR snah. Iniciativa *Patagonia Action Works* podporuje jeden z hlavních principů existence Patagonie: odhodlání jednat a přinutit vládu a korporace, aby přispěly k řešení dnešních ekologických problémů. *Patagonia* vytvořila tuto digitální platformu pro jednotlivce, kteří chtějí pomoci životnímu prostředí, aby se organizovali, spojovali, účastnili se místních akcí, podepisování petic a dobrovolnické činnosti. Podpora těchto *grassroots* - „hnutích zdola“ – je primárním cílem společnosti, což je patrné z přerozdělování grantů a další podpory těmto organizacím.[82] *Patagonia* také dlouhodobě věnuje 1 % ze svých celkových zisků organizacím z celého světa, což označuje jako „daň pro Zemi“. Od roku 1985 tak firma poskytla téměř 90 milionů amerických dolarů na podporu pozitivních změn v oblasti životního prostředí a jednotlivých

[cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.grough.co.uk/magazine/2012/02/23/outdoor-brands-admit-use-of-controversial-goose-down-in-clothing#

[81] COHUNE, Lauren. *Stepping Lightly: A Case Study on Patagonia's Corporate Environmental and Social Responsibility Marketing Strategy*. San Luis Obispo, 2019. Bakalářská práce. California Polytechnic State University. s. 12.

[82] Grassroots (česky také „hnutí zdola“) je hnutí, které staví na lidech v dané čtvrti města, oblasti nebo komunitě jako základu politického nebo ekonomického hnutí. Grassroots organizace využívají kolektivní činnost z místní úrovně k provádění změn na místní, regionální, národní nebo mezinárodní úrovni. Tato hnutí jsou spojována spíše s rozhodováním zdola nahoru než s rozhodováním shora dolů a někdy jsou považována za přirozenější nebo spontánnější než tradiční mocenské struktury. YENERALL, Kevan M. *Encyclopedia of American Government and Civics. grassroots politics.*: Facts On File, 2017. ISBN 978-1-4381-4185-5.

komunit, často v zemích třetího světa. *Patagonia* si organizace vybírá na základě určitých kritérií, včetně například toho, jestli jsou orientovány na aktivní přístup, mají stanovené jasné cíle podporující dlouhodobou pozitivní změnu a podporují zapojení veřejnosti. Web společnosti poskytuje jednotlivým aktivistům interaktivní mapu ilustrující konkrétní místa událostí v jejich okolí a místní organizace, se kterými se mohou snadno spojit.

Patagonia projevuje svůj aktivismus v oblasti životního prostředí také prostřednictvím různých environmentálních kampaní. Propagací svého *hashtagu #VoteOurPlanet* povzbuzuje *Patagonia* zákazníky, aby podnikli politické kroky a volili lídry, kteří podporují ekologické skupiny a usilují o ochranu planety. Budováním komunity prostřednictvím *#VoteOurPlanet* na svém trhu vytvořila *Patagonia* sdílenou platformu pro jednotlivé aktivisty, kteří bojují za změnu politického přístupu. Web společnosti opět poskytuje svým zákazníkům zdroje pro rozhodování při volbách, včetně odkazů na webové stránky pro registraci k volbám a mapu volebních míst v okolí.[83]

8.2 Vybrané kampaně a iniciativy

Nyní se podívejme na jednotlivé kampaně a iniciativy Patagonie poněkud ve větším detailu s přihlédnutím na jejich vztah k budování image značky, využití komunikačních kanálů a sděleních, která putují k příjemcům.

8.2.1 Blog *The Cleanest Line* (Nejčistší linie)

Patagonia využívá svůj oficiální blog *The Cleanest Line* jako *„platformu pro informování ohledně problémů a výzev v současném světě a jejich možná řešení. Od vládní politiky, jako je trans-pacifické partnerství a zákon o rodině, pracovní migraci, práv zvířat až po problémy, které se objevily v dodavatelském řetězci.“*

„Když jsme se dozvěděli, že praní syntetických tkanin může být významným zdrojem znečištění plasty, tak jsme o problému psali, zvyšovali povědomí a dosah dalším, kteří také pracovali na jeho vyřešení. Díky tomu jsme ve spolupráci s University of California v Santa Barbaře spustili experimentální výzkumný projekt s cílem shromáždit data napříč vědeckou komunitou, provést pokusy a posoudit závažnost problému s identifikací možných řešení.“[84]

[83] Toto se samozřejmě vztahuje k působení společnosti v USA.
[84] Patagonia Annual Corporation Report, fiskální rok 2016, s. 40.

Tato online platforma umožňuje společnosti efektivně konsolidovat komunikační strategii značky a slouží jako primární zdroj pro šíření většiny obsahu, který chce Patagonia dostat k veřejnosti.

8.2.2 Don't Buy This Jacket

První ikonický moment, kdy se značka objevila v tradičních médiích, nastal díky celostránkovému inzerátu v *The New York Times* u příležitosti „Černého pátku" v roce 2011. Jak jsme si již řekli v úvodu práce, jde o jeden z nejvýraznějších symbolů amerického konzumu a přímo o oslavu nakupování, jako takového. Je to doba, kdy všichni prodejci soutěží o pozornost zákazníků, předhánějí se v agresivním a nápaditém marketingu, jen aby přilákali maximum pozornosti a maximalizovali zisky. Z tohoto pohledu byla reklama Patagonie geniálně poutavá.

Don't Buy This Jacket byla kampaň vystupující z antikonzumeristického a antimaterialistického paradigmatu, kterou Patagonia umístila do nejrespektovanějších celonárodních novin s širokým zásahem nejen mezi běžnými zákazníky, ale také mezi businessmany, influencery a názorovými vůdci. Zatímco jiné společnosti využívají příležitosti Černého pátku k maximalizaci svých prodejů a zisků, Patagonia každý rok zavírá své obchody a dává najevo svůj silný antikapitalistický postoj, který je vnímaný jako odvážný a bezprecedentní od společnosti, která žije z prodeje oblečení.

Kampaň byla vyvrcholením vývoje postojů majitele značky Yvona Chouinarda. Recyklační program Patagonie, spuštěný v 90. letech, fungoval výborně a lidé stále častěji posílali své oblečení, aby mohlo být recyklováno. Ale v tom byl fundamentální problém – nejekologičtějším činem je nemuset nic recyklovat, protože si lidé nic nekoupí. A kampaň *Don't buy this jacket* naprosto přímo vyzývala spotřebitele, aby nekupovali výrobky Patagonie.

Print má velmi jednoduchý vizuál, kde bílému pozadí vévodí jeden z nejpopulárnějších produktů Patagonie – flísová bunda. Nad ní najdeme velký a jasný slogan formou příkazu: *„Nekupujte si tuto bundu"*. Pod bundou pak následuje něco, na co nejsme v dnešní době krátkých sdělení zvyklí. Dlouhý text vysvětloval kampaň a umisťoval ji do kontextu antikonzumního a environmentálního úsilí Patagonie.

Paradoxně byla tato kampaň později prohlášena za jednu z nejúspěšnějších reklamních akcí v historii marketingu.[85] I když lze tuto komunikaci považovat za reverzní marketing, společnost *Patagonia* ji ospravedlňuje tím, že své spotřebitele opravdu vyzývá, aby nekupovali nic, co nepotřebují.

Z marketingového pohledu lze toto oznámení interpretovat jako strategii, která spočívá v obětování krátkodobých prodejů za účelem získávání loajality spotřebitelů, kteří sdílí hodnoty společnosti. Tento zjednodušený pohled, ale nezapočítává konečný záměr Patagonie, kterým bylo zvýšit povědomí o konzumu a jeho dopadech na planetu, se kterými se *Patagonia* snaží bojovat.[86]

Patagonia navíc s komunikací přišla ve vhodné době, kdy se nejen USA vyrovnávaly s následky dlouhotrvající hospodářské krize, započaté kolapsem hypotečního trhu v roce 2008. Ekonomická nejistota a propad v příjmech způsobil u velké části zákazníků změnu uvažování a omezil impulsivní nakupování. Zákazníci byli naopak ochotni zaměřit se na kvalitu a trvanlivost.[87]

Ve skutečnosti měla kampaň výborné dopady i na samotné prodeje značky. V roce 2012 vzrostly meziroční prodeje Patagonie o 30 % na 543 milionů dolarů, následoval další 5% růst v roce 2013.[88] V roce 2017 dosáhla značka prodejů v hodnotě miliardy dolarů.[89] Tento fakt umožňuje koukat se na reklamu v *The New York Times* jakožto neúspěšnou, respektive mající opačný účinek, než k jakému vyzývala. Jinými slovy, zatímco prezentovaná rétorika spočívala ve snaze snížit úroveň konzumu ve společnosti, a to i na úkor vlastního zisku výrobce, konečným dosaženým účinkem bylo zvýšení spotřeby a zvýšení zisků.[90]

---

[85] ALLCHIN, Josie. Case study: Patagonia's 'Don't buy this jacket' campaign. *Marketing Week* [online]. 2013 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.marketingweek.com/case-study-patagonias-dont-buy-this-jacket-campaign/

[86] LOEWENBERG, Estefania. *Green Marketing: An analysis of Green Marketing Campaigns*. Boras, 2015. Dilomová práce. University of Boras. s. 19.

[87]THANGAVELU, Poonkulali. The Success of Patagonia's Marketing Strategy. *Investopedia* [online]. 2020 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/070715/success-patagonias-marketing-strategy.asp#citation-5

[88] METZLER, Marisa. Patagonia and The North Face: saving the world – one puffer jacket at a time. *The Guardian* [online]. 2017 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.theguardian.com/business/2017/mar/07/the-north-face-patagonia-saving-world-one-puffer-jacket-at-a-time

[89] Patagonia Annual Corporation Report, fiskální rok 2017

[90] Patagonia Buy Less Plea Spurs More Buying. *Bloomberg* [online]. 2018 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-08-28/patagonias-buy-less-plea-spurs-more-buying

V návaznosti na tuto kampaň přišla společnost *Patagonia* v roce 2014 se zastřešujícími projekty: iniciativou *Common Threads* a *Worn Wear*. Obě iniciativy jsou zaměřeny na podporu opětovného použití a recyklace produktů Patagonie. *Patagonia* v rámci nich vyzývá své zákazníky, aby přispěli ke snížení spotřeby *„redukcí, opravou, opětovným použitím a recyklací“*.[91]

Iniciativa *Common Threads Initiative* a projekt *Worn Wear* umožňují zákazníkům, aby si své staré oděvy nechali zdarma opravit. Značka jejich prostřednictvím nabádá zákazníky, aby své oblečení přinesli do opravny nebo do oficiálních obchodů, které mohou zajistit opravu, recyklaci nebo pomoct produkt přeprodat k dalšímu užívání. Kromě toho organizuje *Patagonia* v USA a Evropě roadshow s „opravárenským“ vozem. Majitelé výrobků Patagonie je pak v nich můžou nechat zdarma opravit. Do roku 2017 tímto způsobem *Patagonia* nechala opravit na 44 000 kusů oblečení při celkových nákladech 2,16 milionu dolarů.[92]

Tyto iniciativy pomáhají z hlediska marketingu i díky šíření *word of mouth* v regionech, kde má značka nízkou nebo téměř žádnou přítomnost díky nízkému počtu obchodů *Patagonia* po světě. Obecně lze tyto aktivity zařadit pod *„green marketing“*, jak jsme ho již popsali v předchozí části. *Patagonia* se může řadit k průkopníkům tohoto marketingového směru, přičemž jejím cílem je vytvářel povědomí mezi spotřebiteli, pozitivně ovlivňovat životní prostředí a zároveň získávat výhody pro svůj brand. Zelený marketing klade v první řadě důraz na samotný produkt, který musí být vysoce kvalitní a mít co nejmenší dopad na životní prostředí. Certifikační a kontrolní mechanismy se pak snaží zamezit takzvanému *greenwashingu*, který naopak stojí na získávání výhod pro brand, ale bez dodržování proklamovaných environmentálních standardů.[93]

Patagonia nepochybně vynaložila značné úsilí na dodržování standardů odpovídajících její environmentální rétorice a pomáhajících transparentnosti ohledně tvrzeních o minimalizaci škodlivých dopadů na životní prostředí plynoucích z činnosti společnosti. Zároveň se *Patagonia* stala paradigmatickým příkladem zeleného marketingu a je dnes nejrychleji rostoucí společností ve vztahu k jejím přímým konkurentům.[94]

[91] *Patagonia.com* [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://eu.patagonia.com/
[92] Patagonia Annual Corporation Report, fiskální rok 2017, s. 28.
[93] Loewenberg, 2015, s. 9.
[94] Meltzer, 2017.

Při analýze kampaně typu *Nekupujte si tuto bundu* je důležité zaměřit se na dané publikum a předpokládanou percepci sdělení. V tomto případě došlo k excelentní rezonanci nejen s běžnou cílovou skupinou, ale i širší veřejností. I když sociální a environmentální dopady jsou zcela po právu předmětem diskuse, jako marketingová strategie je tento postup bezpochyby úspěšný.

Obrázek 5: inzerát Don't Buy This Jacket (*zdroj: Patagonia, 2011*)

8.2.3 1 % pro planetu

1 % pro planetu, známé také jako *Daň pro Zemi*, je jakýmsi myšlenkovým předchůdcem *Don't Buy This Jacket*. Během obchodní krize v 80. letech *Patagonia* ukotvila své hodnoty a zavázala se, že je nezbytné, aby jejich podnikání přispělo ke zlepšení životního prostředí. Od roku 1985 se *Patagonia* zavázala věnovat každoročně 10 % zisku nevládním organizacím na ochranu a obnovu přírodního prostředí. Toto altruistické obchodní chování bylo později pozměněno a definováno jako 1 % tržeb nebo 10 % zisků, podle toho, co je daný rok vyšší. *„Iniciativa vedla k darování více než 100 milionů amerických dolarů, které směřovaly a směřují přímo k tisícům specializovaných jednotlivců a malých skupin po celém světě, které bojují o ochranu svého bezprostředního okolí,"* uvádí oficiální bulletin Patagonie pro životní prostředí a sociální iniciativy z roku 2018.

Tato filantropická aktivita, kterou Yvon Chouinard proměnil v roce 2002 na mezinárodní neziskovou organizaci se stejným názvem – *1 % pro planetu*, motivuje i další podniky, aby učinily totéž. Členské společnosti tak každý rok věnují alespoň jedno procento ze svých tržeb na environmentální projekty a ekologické organizace chránící klima, půdu, vodu, biologickou rozmanitost a podporující místní komunity. Tímto způsobem mohou společnosti mít pozitivní dopad na planetu, přičemž získají *„uznání, podporu a sponzorství"* od spotřebitelů, kteří *„oceňují seriózní závazek k životnímu prostředí"*.[95] Během fiskálního roku 2016 věnovala *Patagonia* organizacím na místní úrovni částku 7 125 777 amerických dolarů. Celý historický finanční příspěvek společnosti do neziskových organizací je 78 milionů dolarů.[96]

Kromě již desítky let trvající iniciativy 1 % pro planetu opět vylepšila *Patagonia* svůj filantropický přístup v roce 2018. V tomto roce přinesla daňová reforma prezidenta Donalda Trumpa obrovské úlevy pro velké firmy a korporace. *„Kvůli (Trumpovu) nezodpovědnému snížení daní ušetřila Patagonia v roce 2018 na daních 10 milionů dolarů. Místo toho, abychom peníze investovali zpět do našeho podnikání, jsme reagovali tak, že jsme tyto miliony investovali do práce pro planetu. Naše domovská planeta potřebovala tento stimul víc než my."*[97]

---

[95] *1% for the Planet* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.onepercentfortheplanet.org/
[96] Patagonia Annual Corporation Report, fiskální rok 2017, s. 16.
[97] AU-YEUNG, Angel. Patagonia's Billionaire Founder To Give Away The Millions His Company Saved From Trump's Tax Cuts To Save The Planet. *Forbes.com* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/angelauyeung/2018/11/29/patagonias-billionaire-founder-to-give-away-the-millions-his-company-saved-thanks-to-tax-cuts/?sh=2356ccd81d6f

8.2.4 100 % pro planetu

Jak již bylo zmíněno dříve, *Patagonia* tradičně od roku 2011 zavírá své obchody na Černý pátek, aby ukázala svůj distancing od kultury konzumu. Kontroverzní konzumní svátek v listopadu 2017 byl však výjimkou. Vedení Patagonie velmi znepokojilo vítězství Donalda Trumpa v prezidentských volbách, především díky očekávatelným zásahům ve vztahu k politikám chránícím životní prostředí a regulujícím velké korporace. Donald Trump se v rámci volební kampaně ostře stavěl za ekonomické zájmy velkých společností, a naopak proti environmentalistickému hnutí, například v oblastech těžby uhlí a ropy, odstoupení USA od Pařížské klimatické dohody či podpory produkce. Proto se značka rozhodla reagovat a otevřít své obchody během Černého pátku roku 2017 a věnovat celý příjem z tohoto dne na účely spojené s ochranou životního prostředí. Během Černého pátku 2017 *Patagonia* vydělala 10 milionů dolarů a 100 % zisku poskytla přímo neziskovým organizacím chránícím nedotčenou přírodu. Na webu zveřejnila *Patagonia* oficiální dopis bývalé generální ředitelky značky Rose Marcario, který popisuje důvody takového filantropického činu:

„Po celá desetiletí Patagonia dokazuje, že péče o naši planetu není v rozporu s úspěšným podnikáním. Neustále hledáme způsoby, jak dále snížit naši výrobní stopu, včetně spoléhání se na fosilní paliva. Financujeme také ekologické organizace na místní úrovni tím, že každý rok přerozdělujeme 1 % z našich tržeb. K dnešnímu dni tato částka činí celkem 74 milionů amerických dolarů.

Ale v obtížné a rozdělující době jsme cítili, že je důležité jít dál a spojit více našich zákazníků, kteří milují divoká místa, s těmi, kteří neúnavně bojují za jejich ochranu. Víme jednu věc: Pokud nebudeme jednat odvážně, jistými výsledky budou závažné změny klimatu, znečištění vody a ovzduší, vyhynutí druhů a eroze orné půdy. Hrozby, kterým čelí naše planeta, postihují lidi všech politických směrů, demografických skupin a ve všech částech světa. Všichni máme prospěch ze zdravého životního prostředí – a také ho mají a budou mít naše děti a vnoučata.“[98]

[98] PASQUARELLI, Adrianne. Patagonia’s Billionaire Founder To Patagonia to Sue Trump Administration Over 'Unlawful Actions'. *AdAge* [online]. 2017 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://adage.com/article/cmo-strategy/patagonia-plans-sue-trump-administration/311515

8.2.5 Web *The Footpring Chronicles*

Patagonia v roce 2012 posunula svůj závazek být odpovědnou a udržitelnou společností na novou úroveň transparentnosti, když začala podrobněji informovat o svém dodavatelském řetězci. Značka přišla s webovými stránkami *Footprint Chronicles,* online nástrojem, který má zákazníkům a zúčastněným stranám usnadnit trasování produktů *Patagonia* až k samotnému původu surovin a zároveň se dozvědět více o globálních operacích a dodavatelích. *Footprint Chronicles* zdůrazňuje ekologické a sociální problémy týkající se oděvního průmyslu a souvisejících produktů. Na webu se mluví nejen o oddanosti Patagonie a projektech, které společnost vyhledává a uvádí do praxe, ale také otevřeně přiznává nevyhnutelné důsledky a dopad, za který je společnost odpovědná. V duchu transparentnosti zároveň *Patagonia* uvádí možná řešení protichůdné povahy svého podnikání v oblasti outdoorového oblečení a vybavení.

Kromě mapy přidala *Patagonia* na web „referenční knihovnu" informující a vzdělávající návštěvníky o rozmanitých textiliích, které společnost používá, s důrazem na organickou bavlnu, kterou společnost výhradně využívá od roku 1994. Referenční knihovna také popisuje, jak *Patagonia* nakládá se znečištěním ze syntetických mikrovláken nebo jak si firma stojí vzhledem ke svému internímu CSR závazku o dodržování mezinárodních pracovních a lidskoprávních standardů.

8.2.6 Patagonia a jídlo

Kromě zájmu o půdu, vycházejícího ze silného postoje proti produkci bavlny za použití extrémního množství pesticidů a GMO plodin, které ničí místní komunity[99] a dlouhodobého znehodnocování zemědělské půdy, zaměřila *Patagonia* v poslední době svou pozornost na další zemědělský produkt – jídlo.

„Proč jídlo?" pokládá si společnost rétorickou otázku. Zakladatel Yvonn Chouinards připomíná zákazníkům, že hlavním cílem společnosti je „zachránit planetu". Chouinard věří, že toho lze dosáhnout integrací nového odvětví do obchodních aktivit a oznámil tak vznik *Patagonia Provisions*.

[99] Více o dopadech GMO na zemědělské komunity je možné zjistit například z dokumentu *Bitter Seeds*, který popisuje destrukci indických farmářů. Až 250 tisíc jich v posledních letech spáchalo sebevraždu kvůli politice nadnárodních producentů geneticky modifikovaných plodin. Viz.: THOMPSON, Claire. 'Bitter Seeds' documentary reveals tragic toll of GMOs in India. *Grist* [online]. 2012 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://grist.org/industrial-agriculture/bitter-seeds-documentary-reveals-tragic-toll-of-gmos-in-india/

„V potravinářském průmyslu existuje obrovská příležitost – a naléhavá potřeba – pro pozitivní změnu. S Patagonia Provisions jsou naše cíle stejné jako se vším, co děláme: Naším cílem je vyrábět nejlepší produkt, nezpůsobovat žádné zbytečné škody a, možná tím nejdůležitějším, inspirovat další možná řešení ekologické krize.“[100]

Patagonia Provisions se soustředí na produkty regenerativního ekologického zemědělství a výrobu kvalitnějších potravin, které jsou výživnější a zdravější než produkty běžných průmyslových potravinářských závodů. Zakladatel *Patagonie*, Yvon Chouinard, prohlašuje, že globální zemědělský systém ovládaný několika obřími korporacemi vytvářejícími obrovské zisky je nefunkční a neudržitelný a společnost si klade za cíl ho porazit.

„A nikde není krize naléhavější než v potravinářském průmyslu. Dnes se moderní technologie, chemie a doprava spojují a vytvářejí největší odstup mezi lidmi a jejich potravinami v historii. Lososy lovíme bez sebemenších omezení, nebo je chováme v přeplněných krmných zařízeních ve volné přírodě, čímž ohrožujeme volně žijící ryby. Intenzivní zemědělství ničí naše prérie, dobytek plníme antibiotiky a vysušujeme fosilní vodou naplněné vrstvy pěstováním plodin s obrovskými nároky na zavlažování. Chemikálie nám slouží, abychom maximalizovali produkci a neznámý dopad využívání geneticky modifikovaných plodin se varovně vznáší nad celým průmyslem. Stručně řečeno, náš potravinový řetězec je přerušený. Patagonia Provisions je o hledání řešení pro opravu tohoto řetězce.“[101]

Patagonia Provisions vznikly v roce 2013 s cílem *„najít řešení pro napravení potravinového řetězce počínaje získáváním zdrojů“*.[102]

Patagonia Provisions hledají řešení nejen prostřednictvím své nové divize potravin vyrábějící organické obilniny, mořské plody, ořechy, pivo, sušené hovězí maso atd., ale také prostřednictvím vzdělávacích dokumentů, jejichž obsah propaguje biopotraviny a jejich udržitelnou produkci. Zahrnuje řadu opatření, která obsahují dva hlavní projekty; dokument *Unbroken Ground* o udržitelnosti potravin a multimediální projekt *Zachránit včely*, který se soustředí na obnovu rostlinných společenství bez pesticidů. Ať už se jedná o pilotní dokument *Unbroken Ground*, *Zachraňte včely* nebo nejnovější *Artifishal*, všechny se zaměřují na diskusi tématu ničení planety skrz konvenční zemědělství.

[100] CHOUINARD, Yvon. Why Food?. *Patagonia Provisions* [online]. 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.patagoniaprovisions.com/pages/why-food-essay
[101] CHOUINARD, 2020.
[102] Výroční zpráva Patagonia Benefit Corporation, fiskální rok 2017, s. 27.

Dnes již bývalá výkonná ředitelka Rose Marcario uvádí na webu *Patagonia Provision*, že starý potravinářský průmysl *„doslova hltá obrovská množství fosilních paliv pro výrobu a přepravu, zaplavuje zemi toxickými syntetickými pesticidy a zabíjí biologickou rozmanitost naší půdy GMO semeny (spolu s chutí našeho jídla). Konvenční zemědělství také generuje čtvrtinu emisí skleníkových plynů, které zahřívají naši atmosféru.“*[103]

Patagonia Provisions rovněž spolupracují na kampani Podpora zdravé půdy, která sbírá podpisy pod petici vyzývající kalifornské legislativce, aby investovali 160 milionů dolarů na ochranu půdy za účelem snížení skleníkových plynů. Kromě toho můžeme ještě zmínit kampaň „10 000 jídel pro pomoc po hurikánu“, kdy se *Patagonia* připojila k humanitární podpoře obětí hurikánu Irma.[104]

[103] MARCARIO, Rose. Regenerative Organics: Drawing a Line in the Soil. *Patagonia.com* [online]. 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.patagonia.com/mx/stories/regenerative-organics-drawing-a-line-in-the-soil/story-31178.html

[104] *Patagonia Provisons* [online]. 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: patagoniaprovisions.com

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 KVALITATIVNÍ DATA

Drtivá většina odborných studií věnujících se udržitelnosti v módním průmyslu se zaměřuje na samotné působení společností, jejich programy a postupy a vyhodnocuje skutečné dopady těchto akcí. Ať už směrem k životnímu prostředí, k budování pozitivního obrazu společnosti či značky, či pro ovlivňování zákazníků.

Pro účely vyhodnocení spojitosti image společnosti *Patagonia* s udržitelností a vnímáním zákazníků jsem zvolil kombinaci analýzy již existujících studií a vlastního kvantitativního dotazníku zaměřeného na českou veřejnost.

Primárním zdrojem kvalitativních dat a podkladů pro kvantitativní výzkum je srovnání výsledků studie provedené ve Velké Británii v roce 2015 na reprezentativním vzorku spotřebitelů, kteří již udržitelnou módu nakupují. Představí faktory, které jsou klíčové pro rozhodnutí kupovat udržitelnou módu a které tuto zákaznickou skupinu odlišují od běžných spotřebitelů. Tato studie neřeší přímo konkrétní značky či jejich vnímání, ale zaměřuje se na konkrétní důvody, které vedou zákazníky k udržitelnému chování.

V diskusi k této studii nastíním možné problémy, které v přístupu spatřuji a možné vztahy s vnímáním *Patagonia* jakožto producenta se silným zaměřením na udržitelnost a životní prostředí.

9.1 Proč zkoumat vztah zákazníků k udržitelnosti

Drtivá většina výzkumů v oblasti udržitelnosti a módy se věnuje dodavatelskému řetězci,[105] omezený počet studií pak zkoumá reakce spotřebitelů na udržitelnou módu, případně se věnuje velmi malému a nevšednímu vzorku (např. Bly a kolektiv, 2015, který zkoumá 10 hlasitých online aktivistek definujících se jakožto nákupčí udržitelné módy).[106] Naše porozumění spotřeby udržitelné módy je proto minimální. Výzkumy zaměřené na širší kontext etické spotřeby naznačují, že osobní hodnoty hrají klíčovou roli v etickém rozhodování.[107] Právě hodnoty jsou tak podrobně zkoumány ve výzkumu Iaina Daviese působícího na *University of Strathclyde*. Klíčem je zjistit motivátory a důsledky spojené s nákupem u častých zákazníků udržitelných značek.

[105] CARRIGAN a spol., 2013; FLETCHER, 2013; PEDERSON & GWOZDZ, 2014.
[106] BLY, Sarah, Wencke GWOZDZ a Lucia A. REISCH. Exit from the high street: an exploratory study of sustainable fashion consumption pioneers. *International Journal of Consumer Studies*. 2015, **39**(2), 125-135. ISSN 14706423. Dostupné z: doi:10.1111/ijcs.12159
[107] CONNOLLY & PROTHERO 2008; SCHAEFER & CRANE 2005.

Společně s definicemi Cervellona a Wernerfelt (2012) a Joergensa (2006) jde o dodavatelské řetězce, módní značky a maloobchodní prodej oděvů, které byly v rámci udržitelné módní literatury prozkoumány na nejvyšší úrovni. Naopak překvapivě malá pozornost byla věnována studii problematiky spotřeby, a zejména procesu rozhodování o nákupu u skutečných spotřebitelů udržitelné módy.

Dickson (2001) zjistil, že spotřebitelé jsou znepokojeni sociálními důsledky svých nákupů, zejména pokud jsou porušována lidská práva v továrnách. Obzvláště výše zmíněné manufaktury (*sweatshopy*) byla označeny jako jeden z nejdůležitějších etických zájmů při rozhodování o oblečení[108] a dle Ha-Brookshire & Hodgese (2009) více než polovina respondentů by platila o 5 amerických dolarů více za ekologické, udržitelné košile z bavlny pěstované v USA.

Pro zákazníky existuje mnoho bariér pro nákup *slow fashion*. Ty základní můžeme nalézt v existující literatuře věnující se etické spotřebě. Joergens (2006) poznamenává, že spotřebitelé mají omezený výběr udržitelného oblečení, ceny výrobků nejsou srovnatelné s nízkonákladovou módou (*fast fashion*), kterou mají navíc rychle k dispozici. Joergens jistila, že spotřebitelé smýšlejí o vzhledu a stylu udržitelné módy, jako o neatraktivním a neodpovídajícím potřebám jejich šatníku. Spotřebitelé také tvrdí, že vlastnosti produktu, jako je cena, kvalita a vzhled jsou při rozhodování mnohem důležitějšími faktory než udržitelnost. Ergo oblečení nemůže být jen udržitelné, ale musí také apelovat na estetické potřeby spotřebitele.[109]

Při bližším pohledu na zákazníky nakupující udržitelnou módu ale můžeme vidět, že tyto bariéry překonávají pomocí změny svého celkového přístupu k módě. Studie uvádějí relativně vysoký vliv etických hodnot, jako je sociální spravedlnost, rovnost a podpora životního prostředí jako podpůrné faktory pro jejich hypotetického chování při spotřebě. Rovněž uvádějí překvapivě nízkou incidenci vlastní identity, kvality produktu a stylu jakožto motivátorů k nákupu. To je v rozporu s dominantním diskurzem o spotřebě módy, který říká, že jednotlivci nakupují módu, aby ukojili svou potřebu po sounáležitosti, sebeúctě, prokázali sociální postavení a byli lépe přijímáni ostatními.[110]

[108] TOMOLILLO & SHAW 2004; FREESTONE & MCGOLDRICK 2008.
[109] BEARD, N. The branding of ethical fashion and the consumer: a luxury niche or massmarket reality? *Fashion Theory*, 2008. **12**(4): 447–468.
[110] BELK 1985; EASEY 2002; GABRIEL & LANG 1995.

Tito spotřebitelé jsou dobře informovaní, vnímají i vzdálené trhy, cítí sociální tlak na konzumaci jako negativní faktor a spotřeba je pro ně protikladem udržitelnosti. A co víc, v úplném kontrastu k běžným vzorkům použitým ve studiích Achaboua a Dekhilie (2013), Joergens (2006) a Markkula a Moisander (2012), mimo jiné, vidí tito průkopníci udržitelnost jako způsob podpory lepšího stylu a kvality a v rozporu s Jägel et al. (2012) a Joergens (2006) chápou udržitelnost jako způsob pro získání pohody a potěšení spíše než jako něco, co by bylo v rozporu s pohodlným životem. Co začneme identifikovat pohledem na skutečnou udržitelnou módu pohledem již existujících spotřebitelů je, že místo toho, abychom kladli důraz na otázky týkající se bariér a negativních konotací, které si s ní spojují spotřebitelé levné či neudržitelné módy, se můžeme spíše zaměřit a upozorňovat na pozitivní motivátory a můžeme zdůraznit prostředky díky nimž by udržitelná móda mohla být zvykovou normou.

9.1.1 Metodologie kvalitativní analýzy

Výzkum sleduje přístup založený na teorii prostředků, která stojí na tom, že spotřebitelé používají prostředky (produkty) k dosažení cílů (stavů bytí).[111] Teorie přichází s tím, že spotřebitelé využívají své preference vůči výrobkům (atributům) na základě funkčních a psychologických výhod anebo rizik, která získají (důsledky a motivace), aby dosáhli základních hodnot.[112] Teorie také předpokládá, že spotřebitelské rozhodování je formou řešení problémů (spíše než kognitivní racionalizace) v tom smyslu, že budou řešit své problémy zapojením se do různých akcí ve snaze zvýšit výhody a vyhnout se negativním výsledkům.[113]

Výzkum samotný probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů, což umožňuje flexibilitu a schopnost kladení otázek mimo původní směr pohovoru, ale stále drží diskuzi zaměřenou na dané téma.

9.1.2 Vzorek kvalitativního výzkumu

Pro tuto studii bylo osloveno 39 častých nakupujících udržitelné módy. Jednotlivci byli osloveni přímo v místě prodeje nebo prostřednictvím e-mailu na doporučení manažerů dvou

[111] GUTMAN, J. A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 1982. **46**(Spring): 60-72.
[112] GUTMAN, J., REYNOLDS, TJ. Laddering theory, method, analysis and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 1988. **22**(Feb/March): 11-32).
[113] OLSON, J.C., REYNOLDS, T.J. The means-end approach to understanding consumer decision making. *Understanding consumer decision making: The means-end approach to marketing and advertising strategy*, 2001. 3-20.

londýnských obchodů určených výhradně pro udržitelnou módu: *Gudrun Sjöden* a *Braintree Clothing*. Oba naplňují definici *slow fashion*, protože se zaměřují na vysokou kvalitu, trvanlivost a přírodní tkaniny, nadčasový design a řízení dopadů jejich výrobků na životní prostředí.[114] Oba obchody však berou také ekologické a sociální otázky velmi vážně a podporují projekty v oblasti lesního hospodářství, udržitelného získávání zdrojů a *fair trade* dodavatelského řetězce (v případě *Gudrun Sjöden*). Nechybí ekologická certifikace, dlouhodobé smlouvy o dodávkách, vyplácení platů nad životním minimem a vymáhání vysokých standardů pracovních podmínek a pracovní doby v případě *Braintree*. Proto oba obchody splňují nejpřísnější možnou definici značek udržitelné módy.

Ačkoli obě značky prodávají omezené množství produktových řad pro muže, zmiňovaná studie se zaměřuje výhradně na ženské respondentky ve věkovém rozmezí od 16 do 64 let. Parker (2002), Niinimäki a Hassi (2011) a Zelezny et al. (2000) poukazují na to, že ženy jsou nejvíce znepokojenou skupinou, co se environmentálních a etických otázek v oděvním průmyslu týče a analýzy trhu toto tvrzení podporují s tím, že většina spotřebitelů udržitelné módy jsou ženy.[115]

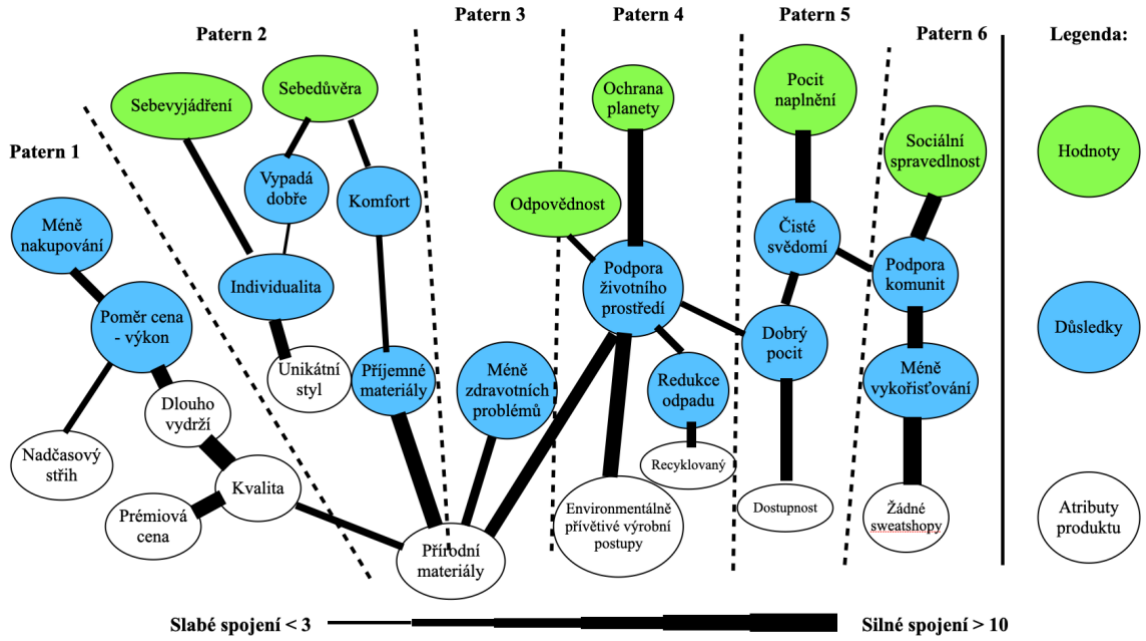
Demografické charakteristiky, jako je věk, náboženství nebo národnost, nebyly pro účely této studie shromážděny kvůli kulturní úzkosti, kterou tato linie dotazování může způsobit. Nicméně věkem respondenti inklinovali k nižšímu kvartálu rozsahu s nejméně 30 respondenty pod 40 let věku a národnostní a rasová směs respondentů byla velmi různorodá, jak by se dalo očekávat v globální metropoli, jakou je Londýn, ale upřednostňováni byli spotřebitelé z Velké Británie a severní Evropy. Patnáct respondentek bylo zaměstnáno na plný úvazek, 8 studovalo, 12 jich bylo zaměstnáno na částečný úvazek a 4 byly v domácnosti.

[114] ATKIN, D., ERTEKIN, Z.O. Sustainable markets: motivating factors, barriers, and remedies for mobilization of slow fashion. *Journal of Macromarketing*, 2015. 35: 53-69.

[115] Ethical Fashion Forum 2008. Jistým problémem jsou dva faktory – jednak ženy jsou obecně většími konzumentkami módy a pro účely této práce je velmi důležité i mužské zastoupení, vzhledem k tomu, že outdoorové vybavení a oblečení naopak častěji poptávají právě oni. Závěry studie jsou však ve své obecnosti dostatečně dobře aplikovatelné i na mužské spotřebitele.

9.2 Nalezené vzorce

9.2.1 Mapa nalezených hodnotových vztahů



Obrázek 6: mapa nalezených hodnotových vztahů (*zdroj: Davies, 2015*)

9.2.2 Vzorec 1: Méně nakupování

Spotřebitelé vnímají udržitelné oblečení jako zboží opatřené vyšší cenovkou, než průměrné volnočasové oblečení (prémiové nacenění). Spotřebitelé však také vnímají, že zakoupený produkt má dostatečně vyšší kvalitu, což více než kompenzuje dodatečné náklady. Jako takové považují udržitelné oblečení za alternativu s čistě pozitivní hodnotou.

Kvalita je zase silně spojena s dalším atributem produktu, a to dlouhou životností. Spotřebitelé tvrdí, že jedna z nejdůležitějších funkcí, které vyžadují od oděvů je, aby byly odolné. Mají potřebu se na oblečení spolehnout, vědět, že vydrží i po delším používání v dobrém stavu, materiály si udrží svůj tvar a barvu.

Při nákupu oblečení, které vydrží déle a je kvalitnější, se spotřebitelé vyjadřují pozitivněji i s odkazem na osobní finance. Možnost delšího používání oděvu dává spotřebitelům pocit, že se jim dostane vyšší návratnosti hodnoty za investované peníze. Výsledkem je, že spotřebitelé jsou také poháněni výhodami, které přináší dlouhodobý efekt nižší frekvence nakupování.

Zjistili jsme tedy, že pravidelní spotřebitelé udržitelné módy vidí dlouhodobé výhody přechodu na udržitelné značky. Přestože výrobky stojí více, kvalita, trvanlivost a odolnost proti opotřebení je vyšší než u značek běžného oblečení. Proto je životně důležité pro udržitelné značky, aby měly dostatečnou kvalitativní dimenzi produktu a nepřišly o konkurenční výhodu.

Druhá dimenze důležitosti oděvů s delší životností ukazuje, že zákazníci nakupující udržitelnou módu chtějí, aby jejich oblečení vydrželo více než jednu módní sezónu, což do řetězce vnáší atribut produktů nadčasových designů, což klade důraz na jednoduché a klasické tvary zdůrazňující použitelnost oděvu. Nadčasový střih zákazníkům také umožňuje žít jednodušší život v tom smyslu, že nemusí vždy nakupovat podle aktuálních trendů.

Zde má *Patagonia* nespornou výhodu v tom, že outdoorové oblečení a vybavení není z principu tolik poplatné módním trendům, za to je kladen maximální důraz na kvalitu zpracování a funkčnost. Módnost značky, či spíše některých konkrétních výrobků souvisí právě spíše s image lídra v udržitelnosti a statusu, který se s produkty pojí.

Výsledky studie dále ukazují, že přírodní materiály mají vliv na vnímanou kvalitu produktu. Spotřebitelé vnímají udržitelnou módu jako silně spojenou s využíváním přírodních materiálů (což ve skutečnosti může být vědecky nepřesné při reálném hodnocení dopadů životního cyklu).[116] Spotřebitelé si dále myslí, že práce s přírodními materiály je náročnější a je tak potřeba ji kompenzovat vyšší cenou.

9.2.3 Vzorec 2: Já

Sebeúcta a sebevyjádření mají velmi silné vzorce s [16,37] vztahy, které k nim vedou. Zatímco spotřebitelé nepřikládají velký význam tomu, aby vypadali dobře pro ostatní, mnohem větší důraz kladou na vlastní pohodlí, dobrý pocit a schopnost exprese vlastních názorů a hodnot. K sebeúctě vede celkem [8,19] vztahů, což z ní činí třetí nejvlivnější hodnotu. Účastníci chtějí mít důvěru v to, kdo jsou, přičemž hlavním soudcem jsou oni sami. Potřeba sebeúcty je naplněna prostřednictvím dvou řetězců – pohodlí a dobrého vzhledu.

[116] BOKS, C., LAITALA, K. Sustainable clothing design: use matters. *Journal of Design Research*, 2012. **10**(1): 121-139. Jak již bylo uvedeno v praktické části, Patagonia například ve značné míře ustupuje od využívání přírodních materiálů s vědomím, že jejich dopad na životní prostředí je často horší, než např. recyklovaný polyester.

Pohodlí je podpořeno dobrým pocitem z materiálu, který podle zákazníků vychází z použití a vlastností přírodních materiálů. Tím, že jsou v pohodlí, vyjadřují, že mají méně starostí, což také přispívá k jejich sebeúctě. Několik zákazníků však také uvedlo, že dobrý pocit z materiálu může být jednoduše psychologický.

Hodnota v užívání udržitelné módy má tedy fyzické i psychologické výhody, které pomáhají spotřebitelům cítit se lépe. Avšak i když mluvíme o fyzických přínosech, jako je dobrý vzhled, vyjadřují spotřebitelé názor, že i když jim záleží na vlastním vzhledu, jeho hodnocení není založeno na vnímání druhých, ale na nich samotných.

Sebeúcta je obvykle spojena se spotřební módou, zejména z hlediska sociální akceptace. Co však nalézáme u zákazníků preferujících *slow fashion* je rychlejší přijetí vnitřního „já" – ne externě poháněná touha. To může naznačovat, že tito spotřebitelé nejsou nijak zvlášť reprezentativním vzorkem obvyklého konzumenta módy nebo rozčarování z neoliberální konzumace řízené orientací na „já" pomíjí, s těmito spotřebiteli v čele hnutí.[117]

Vypadat dobře tedy souvisí s touhou spotřebitelů být sami sebou. Vyjadřují silné pocity touhy být jednotlivcem, protože věří, že móda a lidé kolem nich se stali příliš homogenními.

„Každý má na sobě stejné šaty, jaké viděl v časopisech nebo jejich kopii. Něco jako Kate a William. Ona má na sobě modré šaty, takže si každý musí koupit modré šaty. Proč? Proč nemůže mít svůj styl a ostatní lidé mít zase svůj?"

„Lidé mají tendenci stylizovat věci stejným způsobem, takže vypadají jako klony. Jako ti hipstři z Urban Outfitters. Každý se tak moc snaží vypadat ‚jinak' až všichni vypadají stejně."

Zde vidíme ozvěny atributu produktu, které spotřebitelům umožňují dosáhnout jejich cíle potřeby: jedinečný styl [08.01] a který udržitelná móda nabízí.

Stručně řečeno, udržitelná spotřeba módy je řízena hodnotami úzce souvisejícími s vnímáním já. Spotřebitelé kladou důraz na sebevyjádření a sebeúctu, což je motivuje nakupovat udržitelnou módu s atributy, jako jsou jedinečné styly a materiály, aby dosáhli cílů jako je pocit individuality a pohodlí. Avšak v rozporu s existující literaturou o módě je toto sebevyjádření a sebeúcta menší částí získání společenského přijetí a spíše jde o vymezení se mimo společenskou normu.

[117] COVA, B., MACLARAN, P., BRADSHAW, A. Rethinking consumer culture theory from the postmodern to the communist horizon. *Marketing Theory*, 2013. **13**(2): 213-225.

To však může pro širší akceptaci udržitelné módy opět představovat bariéru. Jak vidíme, většina zákazníků si přeje vypadat módně a odpovídat svým oblečením společenským normám. Z toho vyplývá, že pokud se má udržitelná móda stát široce akceptovatelnou alternativou, je nutné přicházet s odpovědí i pro masu těchto zákazníků.

9.2.4 Vzorec 3: Zdraví

Podobně jako vzorec číslo 1, i tento vzorec nedosahuje abstrakce vyšší úrovně nebo více zakončení. Jednotlivci považují použití přírodních materiálů v udržitelných módních produktech za příčinu menší šance vzniku zdravotních problémů. Speciálně kladou důraz na dobrou kondici jejich pokožky v důsledku používání méně pesticidů a chemikálií při výrobě zakoupených oděvů.

Ačkoli to zmínil pouze minimální počet respondentek (4), ukazuje na marketingový potenciál ve využití tohoto tématu při propagaci udržitelné módy vůči dalším cílovým skupinám. Dotazovaní dále identifikovali látky vyrobené z bambusu, konopí a organické bavlny jako konkrétní formy „udržitelného materiálu“, který vymezuje udržitelné oblečení od neudržitelného. I v tomto případě lze opět snadno zpochybnit vědeckou pravdivost tohoto tvrzení. Vidíme ale, že existuje silné definiční vnímání mezi těmito spotřebitelskými skupinami určující určité materiály jako „udržitelné“, i když ani jedna z vybraných značek nevyrábí oblečení výhradně z těchto materiálů.

9.2.5 Vzorec 4: Životní prostředí

Samozřejmě velmi významný motivační vzorec se týká vůle spotřebitele řešit otázky životního prostředí. Hodnoty, které řídí tento řetězec, jsou odpovědnost a ochrana planeta s [7.18] a [13.22] celkovými vztahy, které k nim vedly.

Spotřebitelé z výzkumu kladou velký důraz na převzetí odpovědnosti za způsob, jakým konzumují, a cítí odpovědnost za změnu konzumních návyků ostatních.

Respondenti vyjadřovali silné přesvědčení o významu ochrany planety z hlediska úspory zdrojů a udržování planety ve zdravém stavu. To bylo zvláště patrné, když byly brány v potaz plány na budoucí rodinu.

Odpovědnost a ochrana planety jsou hnací silou vůle spotřebitele podporovat prostředí, které v důsledku toho má souhrnně [26.18] vztahů vedoucích do a z něj. Atributy, které přímo přispívají k tomu, aby se lidé cítili, jako by vytvářeli rozdíl, zahrnují nákup produktů, které používají přírodní materiály, výrobní techniky šetrné k životnímu prostředí a recyklaci.

Nákup oděvů z přírodních materiálů se považuje za jednu z nejmenších věcí, které zákazníci mohou udělat pro pomoc životnímu prostředí. Spojení má [26,23] vztahů vedoucí z něj, což nadále zdůrazňuje význam přírodních materiálů jako nesmírně důležité vlastnosti produktu pro spotřebitele. Využívání ekologicky šetrných výrobních postupů je také atributem s velkým množstvím návazných vztahů [26.18].

Výhody ekologičtějších technologií a materiálů pro výrobu oděvů jsou však spotřebiteli chápány jen jako jedna součást životního cyklu oděvů. Jednotlivci při nákupu recyklovaného oblečení vyjadřují, že z jejich pohledu dělají pozitivní skutek pro životní prostředí. To platí zejména pro jednotlivce, kteří se rozhodnou koupit oblečení z druhé ruky, nebo dokonce vyrobit si svoje vlastní oděvy či doplňky. Právě tyto postupy jsou vnímány jako vůbec nejlepší pro životní prostředí.

Tato podpora životního prostředí se rozšiřuje daleko za čistě nákupní rozhodování a je reprezentována identifikací dlouhotrvající povahy oděvů, možnosti opakovaného praní, využívání udržitelných a ekologických pracích prostředků a opravou oděvů. To vše jsou důležité aspekty a činnosti, které pomáhají spotřebitelům udržovat produkty i nadále udržitelnými.

„Nákup správného oblečení je jen část procesu. Starám se o své oblečení a nosím ho až do roztrhání. Peru za studena, bez použití agresivních chemikálií, suším je tak, abych je nemusela žehlit. To vše pomáhá nejen tomu, aby oblečení vydrželo déle, ale také to šetří přírodu.“

„U oblečením to nekončí. Nejsem odborník, ale to, co dělám je pravděpodobně stejně důležité pro ochranu životního prostředí, jako to, jak se vyrábí.“

Druhý citát zde odráží velkou část názorů respondentů na ochranu životní prostředí. Žádný z respondentů nevyjádřil znalosti z vědeckého výzkumu týkajícího se oblečení, ale téměř všichni identifikovali své vlastní činy jako relevantní pro konečnou udržitelnost oblečení. Nepotřebujete odbornou úroveň znalostí ohledně udržitelné módy k pochopení této problematiky. Pravděpodobnost, že Connellův (2011) pohled, že spotřebitelské vnímání toho, co je udržitelné, nemusí nutně reflektovat vědecké poznatky, je v této studii jasně viditelná. Především co se použití některých přírodních materiálů, jako je bavlna či „ekologická“ kůže týče. Tito spotřebitelé však zároveň intuitivně vědí, že udržitelná móda je spoluvytvářena činností mezi výrobci a spotřebiteli a nikoli výlučnou odpovědností kterékoli z adresovaných stran.

9.2.6 Vzorec 5: Úspěchy

Samozřejmě velmi významný motivační vzorec se týká vůle spotřebitele řešit otázky životního prostředí. Hodnoty, které řídí tento řetězec, jsou odpovědnost a ochrana planety s [7.18] a [13.22] celkovými vztahy, které k nim vedly.

Úplně nejvyšší životní hodnotou je pocit úspěchu, který má k sobě vedoucích [10,27] vztahů. Důležitost tohoto řetězce je evidentní, protože existuje pět různých kognitivních a emocionálních cest, kde tato hodnota působí jako motivace pro získání výhod a vyhýbání se riziku při nákupu udržitelné módy.

Účastníci odhalují, že si užívají pocit, že dělají „správnou věc“, a vyjadřují potřebu potvrzení správného rozhodnutí. Navíc projevují hrdost na své akce, ačkoli několik jednotlivců váhalo, zda to takto výslovně vyjádřit.

„Chci mít pocit, že jsem součástí něčeho většího. Že dělám něco správného. Že moje rozhodnutí a minulé oběti budou stát za to. Chci si myslet, že dělám něco, co je dobré pro svět a že nejsem jen jedním z těch lidí, kteří říkají, že je mi to jedno, protože nic z proklamovaných katastrof se stane za mého života nebo za života mých vlastních dětí.“

Dva důsledky dosažení pocitu úspěchu jsou svědomí bez viny a dobrý pocit. Účastníci zmiňují, že nákup udržitelné módy je v tomto smyslu výhodou, že jsou schopni to udělat, aniž by byli po zakoupení zatěžováni pocitem viny. Toto bylo často naznačeno vysvětlením situací, jak by se cítili, kdyby nenakupovali udržitelnou módu.

„Nikdy jsem si nekupovala opravdu hodně oblečení, než jsem jednou utratila přes 100 liber při výprodeji vzorků v People Tree. U pokladny jsem se cítila šokovaná celkovou částkou, ale pokladní mi připomněl, že se nemusím cítit provinile, protože pomáhám životnímu prostředí.“

„Dříve jsem nakupoval značné množství neekologického oblečení. Čím víc jsem se ale dozvídala o škodách, o to větší vinu jsem po jeho zakoupení cítil. Lhala bych kdybych tvrdila, že to někdy zašlo tak daleko, abych kvůli tomu vracela oblečení, ale pamatuji si, že to rozhodně byl pocit, kterému jsem se chtěla vyhnout.“

Druhým důsledkem je dobrý pocit, který má celkem [22,19] vztahů. Spotřebitelé zdůrazňují, jak lépe se cítí se svými nákupy a sami se sebou jakožto spotřebitelé udržitelné módy. Tyto dvě výhody úzce souvisí se dvěma různými atributy produktu: dostupností a podporou životní prostředí.

Spotřebitelé poznamenali, že udržitelná móda není široce dostupná a bylo obtížné najít dobré značky s přitažlivým designem. Ale účastnice také odhalily, že díky online maloobchodu je snazší stát se udržitelným spotřebitelem. Poznamenávají však, že i tak stále věnují spoustu času výzkumu, protože chtějí po producentech a prodejcích vysokou úroveň transparentnosti.

Je zřejmé, že naši spotřebitelé jsou poháněni egoistickými potřebami, jako je smysl pro dosažení úspěchu. Pocit úspěchu však pochází ze vstupu jistého úsilí do vlastního nákupního procesu, nejen z nákupu dobré módy. Spotřebitelé se chtějí cítit spokojeni se svými nákupy a sami se sebou, a to za cenu nutnosti získávání informací. Také chtějí sdílet tyto znalosti s ostatními. Neexistuje však silný konsenzus ohledně evangelizace v širším smyslu. Dle Gabriela a Langa (1995) zpolitizovaná spotřeba spočívá v tom, že se lidé snaží změnit ostatní. Určitě však neexistuje žádný silný tlak v tomto smyslu u této skupiny respondentů.

9.2.7 Vzorec 6: Sociální spravedlnost

Konečnou hodnotou, která řídí udržitelnou spotřebu módy, je hodnota sociální spravedlnosti. To se týká významu rovnosti a lidských práv pracovníků v továrnách používaných oděvními společnostmi. Zatímco hodnota má [7.18] vztahů k ní, prvky jejího vybudování mají mezi spotřebiteli velký význam.

Podobně jako u předchozích výzkumů je hlavním uváděným atributem produktu pro spotřebitele nevyužívání *sweatshopů* při udržitelné výrobě (s [17,26] vztahy, které z toho vycházejí). Tento atribut kombinuje aspekty, jako jsou pracovníci v továrnách, kteří získávají spravedlivé mzdy a mají spravedlivé pracovní podmínky.

Riziko, o kterém se zákazníci domnívají, že se mu s nákupem udržitelné módy vyhnou, je menší vykořisťování. Síla tohoto spojení je u vztahů [9.01] vysoká. Tento důsledek také tvoří celkové vztahy [21.12]. Souvisí to s přáním spotřebitelů, aby pracovníci a výrobci oděvů dostávali spravedlivou částku ze zisků a nebyli vykořisťováni.

Účastníce se také domnívají, že podporou pracovníků jsou schopni podporovat jejich komunity. Jednotlivci to vyjádřili zdůrazněním pomoci nezávislým prodejcům a přidruženým značkám, které pracují se ženami v komunitách po celém světě. Účastníci často zmiňovali pocit, že jsou propojeni se světem a lidmi, kteří v něm žijí.

Proto v souladu se značným množstvím literatury považují autoři výzkumu *sweatshopy* za zvláště důležité pro spotřebitele udržitelné módy. Environmentálně citlivý výrobek musí mimo jiné srovnatelně podporovat lidská práva a dobré životní podmínky pracovníků.

To podporuje nahlížení na udržitelnou módu jako opravdu udržitelnou (na rozdíl od zelené nebo ekologické módy), protože nedodržení lidských práv by silně odrazovalo spotřebu od klíčových cílových skupin.

9.3 Diskuze ke kvalitativnímu výzkumu

Tento kvalitativní výzkum je velmi podrobný, ale z celkového pohledu využitelnosti pro budování image CSR či udržitelné značky v něm můžeme spatřovat několik problematických bodů. Primárním problémem je velmi úzká a specifická nákupní skupina, která vychází z metodologie a oslovení zákazníků velmi specializovaných prodejen. Tím je těžké zjistit například drobné motivace, které mohou pomoci při ovlivnění nákupního rozhodování širší zákaznické skupiny. Nevíme tak, jestli výše zmiňované silné vzorce jsou platné jen pro osoby dlouhodobě nakupující udržitelnou módu, nebo i pro lidi, kteří třeba tuto módu nakupují příležitostně. Právě v těch leží značný potenciál pro budoucí růst udržitelné módy, vznik nových značek či profilaci těch stávajících.

Výzkum tak pomáhá nastínit některé klíčové faktory, ale není schopen je efektivně porovnat s běžnou populací. Druhý hlavní problém studie souvisí obecně s prováděnými výzkumy zabývajícími se pozitivním nákupním chováním spotřebitelů – ti mají tendenci pozitivně zkreslovat své činy a mnohdy je odůvodňovat argumenty, v jejichž světle působí uvědoměleji. Obecně lze ale předpokládat, že pro spotřebitele udržitelné módy jsou klíčové aspekty ochrany planety, zdravotní hledisko a sociální dopady na producenty surovin a samotných výrobků. O svém zaměření na udržitelnou módu se rádi dělí se svým okolím, což může být klíčové při identifikaci nejlepších prostředků pro marketingovou komunikaci CSR aktivit či identity společnosti. Evangelizační prvek totiž zdá se úzce souvisí s potřebou těchto spotřebitelů *být poučen* o dopadu jejich akcí a tyto znalosti dále šířit mezi svou rodinu či známé, čímž mohou dále rozšiřovat počet zákazníků, kteří preferují pomalou módu oproti *fast fashion*.

10 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

V pohledu na udržitelnou módu a vnímání CSR aktivit módních značek je k dispozici poměrně dost zahraničních studií, a to jak kvantitativních, tak kvalitativních – viz velmi podrobný kvalitativní výzkum, se kterým jsem pracoval v předchozí části.

Pro účely zpřesnění CSR strategie pro české prostředí jsem vypracoval kvalitativní výzkum, který se zaměřil na klíčové prvky nákupního chování reprezentativního vzorku české populace. Hlavním cílem bylo zjistit vztah běžné české populace k nakupování oblečení s přihlédnutím právě k udržitelné módě. Povaha výzkumu byla zaměřena na obecné znalosti ohledně udržitelné módy, a ne na například na jednotlivé certifikace. Při řešení výzkumu s profesionály z oblasti marketingových výzkumů bylo konstatováno, že tato znalost bude nejspíše příliš nízká a nebyla by relevantní pro výsledky. Nebylo prováděno dotazování na průměrné, minimální či maximální částky, které jednotlivci vydávají či jsou ochotni vydávat za oblečení, stejně tak jako dotazy na průměrné měsíční příjmy. Tyto údaje nemusí být nutně relevantní pro vnímání udržitelné módy a také pro nastavení CSR identity, ale více s konečným positioningem produktu a strategií pro pricing, což však není předmětem této práce. Zaměření dotazů tímto směrem ale může být zajímavé pro případné kvalitativní šetření, které bude dále upřesňovat zjištění plynoucí z kvalitativního výzkumu. Díky osobním rozhovorům či focus group může být dosaženo poměrně přesné identifikace cenových hladin, které jsou jednotlivé zákaznické skupiny ochotné akceptovat a tím i k správnému doplnění marketingového mixu pro efektivní komunikaci udržitelných produktů. Z dosavadních zkušeností můžeme konstatovat, že *udržitelné* produkty často podléhají prémiovému pricingu, kdy je tato vyšší cena vnímána i jako určitá daň za vyšší náklady spojené např. s šetrnějšími výrobními postupy, spravedlivějším oceňováním pracovníků ve výrobě, offsetu uhlíkové stopy a dalších negativních externalit. Na druhou stranu zákazníci mohou také vyžadovat vyšší kvalitu a výdrž produktu. K tomuto tématu jsem se již v kvantitativním výzkumu věnoval a ochota platit *premium* za udržitelnou módu byla předmětem jedné z otázek.

10.1 Metodologie kvantitativní analýzy

Pro kvantitativní analýzu byl osloven reprezentativní vzorek české populace rozložený do celé republiky. Byly osloveny osoby ve věkové skupině od 18 let. Abychom získali odpovídající výsledky nedošlo k žádnému omezení ani ze strany frekvence nákupu, ani ze strany například průměrného příjmu domácnosti či velikosti obce, ve které dotazovaný

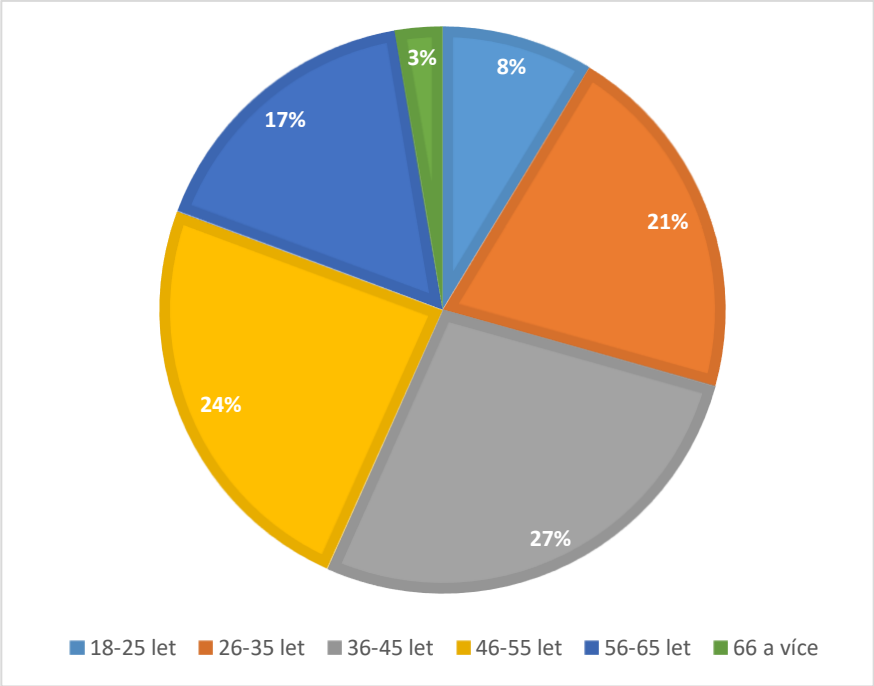
bydlí. Panel byl poskytnut společností Marketingový výzkum a Ing. Martinem Bočkem, který se výzkumům dlouhodobě věnuje. Průzkum probíhal formou online dotazníku s uzavřenými i otevřenými možnostmi odpovědí v období od 18. do 26. března 2022.

10.1.1 Struktura dotazovaných

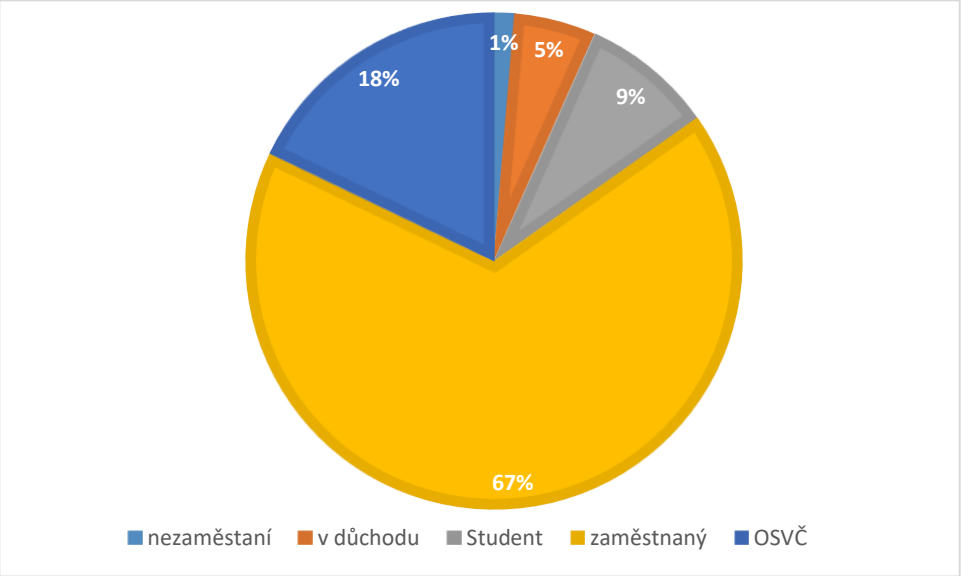
V rámci výzkumu byl osloven panel více než 500 dotazovaných z nichž dotazník vyplnilo 151 osob. Z nich bylo 98 žen a 53 mužů. To odpovídá faktu, že nákupu módy či oblečení se obecně věnují více ženy. Věková struktura byla následující:

- 8 % ve věku 18 až 25 let,
- 21 % ve věku 26 až 35 let,
- 27 % ve věku 36 až 45 let,
- 24 % ve věku 46 až 55 let,
- 17 % ve věku 56 až 65 let,
- 3 % ve věku vyšším 66 let.

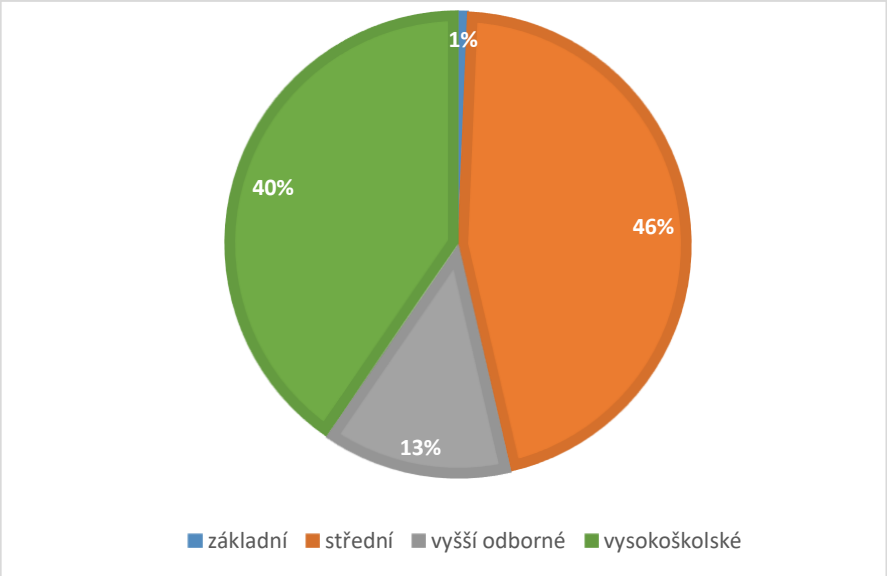
Toto věkové rozložení odpovídá záměru soustředit se především na ekonomicky aktivní populaci. Co se týče zdroje příjmů, jednoznačně nejvíce lidí bylo zaměstnaných (67 %), následovaly osoby samostatně výdělečně činné (17,9 %), studenti (8,6 %), lidé v důchodu (5,3 %). Ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání panovala lehká převaha ukončeného středoškolského vzdělání (45,7 %), následovalo ukončené vysokoškolské (40,4 %), vyšší odborné (13,2 %) a nakonec základní s jedním reprezentantem (0,7 %).



Graf 1: věková struktura dotazovaných (*vlastní zdroj*)



Graf 2: pracovní uplatnění dotazovaných (*vlastní zdroj*)



Graf 3: struktura dotazovaných dle nejvyššího dosaženého vzdělání (*vlastní zdroj*)

10.1.2 Dotazník

Dotazník byl sestaven v úzké konzultaci s Ing. Martinem Bočkem, který se marketingovým průzkumům věnuje posledních více než 20 let. Cílem bylo sestavit dotazník, který by byl pro dotazované nenáročný na vyplnění, ale zároveň přinesl relevantní vhled do nákupního chování Čechů a Češek ve vztahu k udržitelné módě. Kromě základních demografických otázek bylo vsazeno především na uzavřené otázky, kde mohli odpovídající reagovat prostřednictvím škály (například u důležitosti některých vlastností pro udržitelné produkty) či předem definované frekvence (například četnost nakupování oblečení). V několika případech byla zvolena otevřená forma doplňující otázky pro možnost bližší specifikace odpovědi (například otázka: *„Je pro vás nějaká jiná vlastnost u udržitelných výrobků v oblasti oblečení důležitá?“*). Celý dotazník je k této práci přiložen formou přílohy.

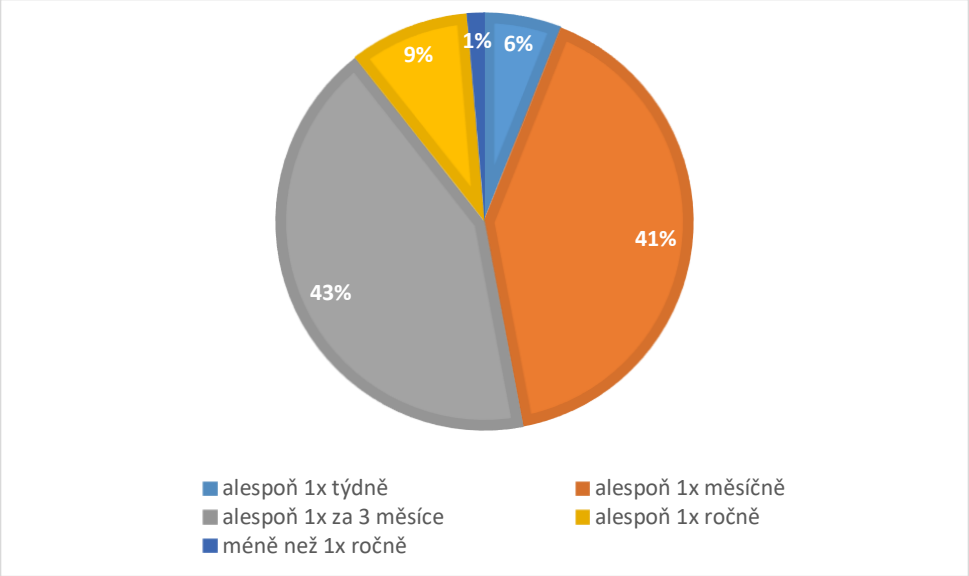
10.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Prvním cílem výzkumu bylo rozdělit respondenty dle jejich základního nákupního chování ve vztahu k oblečení a módě. Dotazy byly tak směřovány na frekvenci nakupování značkového, neznačkového oblečení a takzvané *fast fashion*.

10.2.1 Nákupní chování

V případě frekvence nakupování byla zdaleka nejčastěji volenou variantou nákup alespoň jedenkrát za čtvrt roku, případně o něco častěji – alespoň jedenkrát měsíčně. Vysoká frekvence nákupu – alespoň jedenkrát týdně – se vyskytovala v jedné šestnáctině

případů, což je poměrně nízké číslo, především vezmeme-li v potaz celkový růst objemu prodaného oblečení, viz uvedené přehledy v první části této práce.



Graf 4: nákupní frekvence oblečení (vlastní zdroj)

Pokud se podíváme na nákupní chování ve vztahu k značkám, tak přes 40 % dotázaných uvedlo, že značkové oblečení nakupuje často nebo dokonce velmi často. Jedná se o poměrně vysoké číslo, které můžeme přičíst nejspíše rostoucímu bohatství českých domácností v posledních letech. Značkové oblečení si nikdy nekupuje pouze 5 % respondentů. Při těchto otázkách odpovídali respondenti na škále od 1 (= nikdy) až 5 (= velmi často).

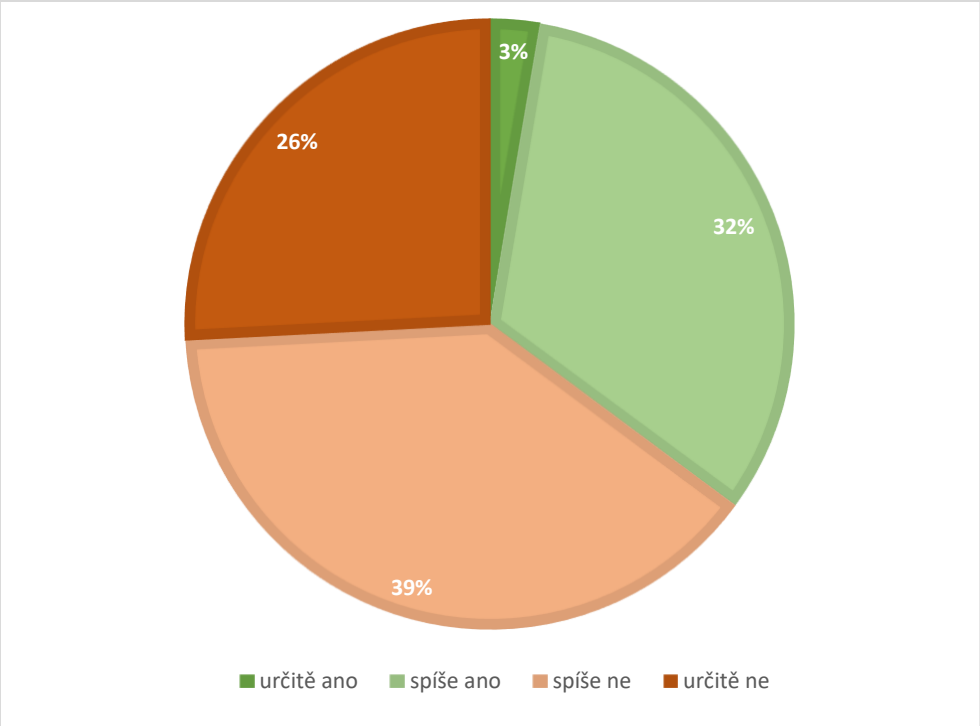
Ještě vyšší procento dotazovaných ale uvedlo, že často nebo velmi často nakupuje úplně neznačkovou módu (43 %). U *fast fashion* jde při časté nebo velmi časté frekvenci o třetinu dotazovaných, což je relativně nízké číslo, předpoklad je, že toto oblečení je vnímáno především jako móda pro mladé, což dokládá, že plných 40 % z odpovídajících, kteří mají tuto frekvenci, bylo ve věkové skupině do 36 let.

Jak často nakupujete uvedené oblečení?	nikdy	příležitostně	pravidelně	často	velmi často	celkem
Značkové	8	37	44	34	28	151
Neznačkové	12	34	39	39	27	151
Fast fashion	23	41	42	28	17	151
Sportovní značky	18	40	43	29	21	151

Tabulka 3: nákupní chování respondentů (*vlastní zdroj*)

10.2.2 Vztah k udržitelné módě

Ve druhé části dotazníku jsem se věnoval vztahu dotazovaných k módě či oblečení označovanému jako „udržitelný“. Cílem bylo zjistit, jestli dané oblečení nakupují, jaké vlastnosti u něj případně očekávají. Hned u první otázky, která se týkala nakupování takto označené módy vidíme, že ji vyhledává zhruba třetina dotázaných. Jen 3 % ji ale v podstatě vyžaduje. Jde také vidět poměrně velká skupina, která tuto módu nikdy nevyhledává a je rovná více než čtvrtině respondentů.



Graf 5: nakupujete módní výrobky označené jako „udržitelné“ (*vlastní zdroj*)

Dále byla zkoumána vnímaná důležitost vybraných vlastností u udržitelných výrobků. V tomto případně bylo vycházeno i ze zjištění získaných kvalitativním výzkumem provedeným ve Velké Británii. Základní otázkou bylo: „*Jak moc jsou pro vás důležité uvedené vlastnosti u udržitelných výrobků oblečení?* “. Respondenti opět hodnotili odpovědi na stupnici od 1 do 5, přičemž číslo 1 odpovídalo odpovědi *zcela nedůležité* a číslo 5 odpovědi *velmi důležité*.

Jak moc jsou pro vás důležité uvedené vlastnosti u udržitelných výrobků oblečení?	Zcela nedůležité	Nedůležité	Vnímané, ale nerozhodující	Důležité	Velmi důležité	Celkem
Snižování vlivu na životní prostředí.	20	41	35	31	24	151
Vyšší kvalita výrobků.	6	12	31	50	52	151
Menší škodlivost vůči mému zdraví.	12	21	32	41	45	151
Společenský status.	24	31	63	26	7	151
Styl/módnost.	8	16	44	49	34	151

Tabulka 4: důležitost vnímaných znaků udržitelné módy (*vlastní zdroj*)

Z výsledků vyplývá, že sice více než jedna třetina dotázaných vnímá u udržitelné módy jako velmi důležitou vlastnost snižování vlivu na životní prostředí, zcela jednoznačně nejdůležitějšími znaky jsou očekávána vyšší kvalita výrobku (68 % dotázaných) a menší škodlivý vliv na zdraví zákazníka (57 %). U stylu či módnosti to pak bylo 55 %, zdaleka nejméně (10 %) získala možnost potvrzení či zvýšení společenského statusu, což značí že udržitelné značky nepožívají luxusního statusu – jsou jim vlastní jiné pozitivně vnímané znaky.

Zajímavá ale bude analýza těchto výsledků, pokud je srovnáme s přehledem, ze kterého byli vyřazeni respondenti, kteří uvedli, že výrobky označené jako „udržitelné“ nenakupují, nebo je nakupují v nízké míře. Tím zjistíme, jaké jsou klíčové vlastnosti produktů z pohledu zákazníků udržitelných oděvů.

Jak moc jsou pro vás důležité uvedené vlastnosti u udržitelných výrobků oblečení?	Zcela nedůležité	Nedůležité	Vnímané, ale nerozhodující	Důležité	Velmi důležité	Celkem
Snižování vlivu na životní prostředí.	1	9	11	19	13	53
Vyšší kvalita výrobků.	0	3	10	14	26	53
Menší škodlivost vůči mému zdraví.	0	5	13	13	22	53
Společenský status.	4	10	24	11	4	53
Styl/módnost.	2	3	16	19	13	53

Tabulka 5: důležitost vnímaných znaků udržitelné módy u dotazovaných, kteří uvedli, že tuto módu nakupují (*vlastní zdroj*)

Snižování vlivu na životní prostředí uvedlo jako důležitý nebo dokonce velmi důležitý důvod přes 60 % dotázaných. U očekávané vyšší kvality to byly dokonce tři čtvrtiny dotázaných (75 %), nárůst můžeme sledovat také u vlivu na zdraví – plné dvě třetiny, oproti 57 % procentům při zahrnutí celého dotazovaného panelu. Společenský status hraje výraznější roli jen pro 28 % dotázaných, pro 60 % je důležitý styl či módnost produktu.
Z těchto výsledků můžeme tedy usoudit, že trend vnímaných předností a jejich síla na názor u udržitelné módy je celkem konstantní napříč populací, ale síla jejich vnímání se zvětšuje u skupiny, která tyto produkty pravidelně nakupuje. Největší rozdíl je pak ve vnímání udržitelné módy jakožto prostředku pro snižování vlivu na životní prostředí oproti běžné módě. Zkrátka by se dalo říct, že pro komunikaci na širokou populaci bude hrát roli důraz na vyšší kvalitu materiálů a zpracování, popřípadě pozitivní vliv na zdraví. U cílové skupiny, která již takovouto módu nakupuje je pak dobré klást důraz také na ekologická témata.
Doplňující otevřenou otázkou bylo, jestli odpovídající nachází ještě nějaké jiné důležité vlastnosti u udržitelné módy. Z odpovědí se například tři specificky dotýkaly tématu dětské práce. Často byla také zmiňována cena, respektive aby výrobek nestál více než běžná konkurence. Jen jednou byl jako další důležitý důvod uvedeno zaměření na výrobky, při jejichž produkci nebyla porušována práva zvířat. Vyskytovaly se také komentáře, které na udržitelné módě vyzdvihovaly nadčasový styl a příjemnost či výdrž materiálů.

10.2.3 Předpokládané negativní vlastnosti udržitelných výrobků

Třetí část dotazníku byla věnována vnímání možných negativních konotací spojených s udržitelnými výrobky. Šlo zde o zjištění nacházející klíčové vlastnosti, které mohou nakupující od udržitelné módy odrazovat, případně poukazovat na oblasti možných kompromisů, ke kterým dochází při jejich nákupním rozhodování. Tyto otázky také pomáhají nastínit, jestli mají udržitelné produkty celkově pozitivnější vnímání než běžná konkurence. Hodnocení probíhalo opět na škále od 1 do 5, kdy 1 znamenala, že dotazovaný zcela nesouhlasí, 5 naopak, že s tezí zcela souhlasí.

Jak moc souhlasíte s dále uvedenými vlastnostmi u „udržitelných“ výrobků v oblasti oblečení?	Zcela nesouhlasím	Částečně nesouhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Částečně souhlasím	Zcela souhlasím	Celkem
Jsou dražší	3	15	34	58	41	151
Nejsou módní	39	44	46	19	3	151
Méně vydrží/nejsou z některých materiálů, které vyžaduji	28	24	70	23	6	151
Nejsou snadno dostupné	13	32	55	38	13	151
Nemám rád výrobky označené jako „udržitelné“, těmto označením nedůvěřuji	55	34	47	8	7	151

Tabulka 6: vnímání negativních vlastností udržitelné módy (*vlastní zdroj*)

Z dat můžeme vidět, že jednoznačně nejsilněji vnímanou negativní vlastností udržitelných produktů je vyšší pořizovací cena, která byla uvedena ve dvou třetinách případů. Plná jedna třetina respondentů si pak myslí, že udržitelná móda není snadno dostupná. Jedna pětina dotazovaných se pak u těchto výrobků obává kvality zpracování či nemožnosti nabídky některých preferovaných materiálů. Jen 10 % pak uvedlo, že nedůvěřuje produktům označeným jako „udržitelné“. Opět můžeme z výsledků vyfiltrovat osoby, které udržitelnou módu nenakupují, abychom zjistili bariéry, kterým čelí zákazníci, kteří tyto produkty preferují. Díky tomu budeme opět schopni přesněji nastavit komunikační strategii a poskytne nám to lepší vhled do nákupního rozhodování cílové skupiny.

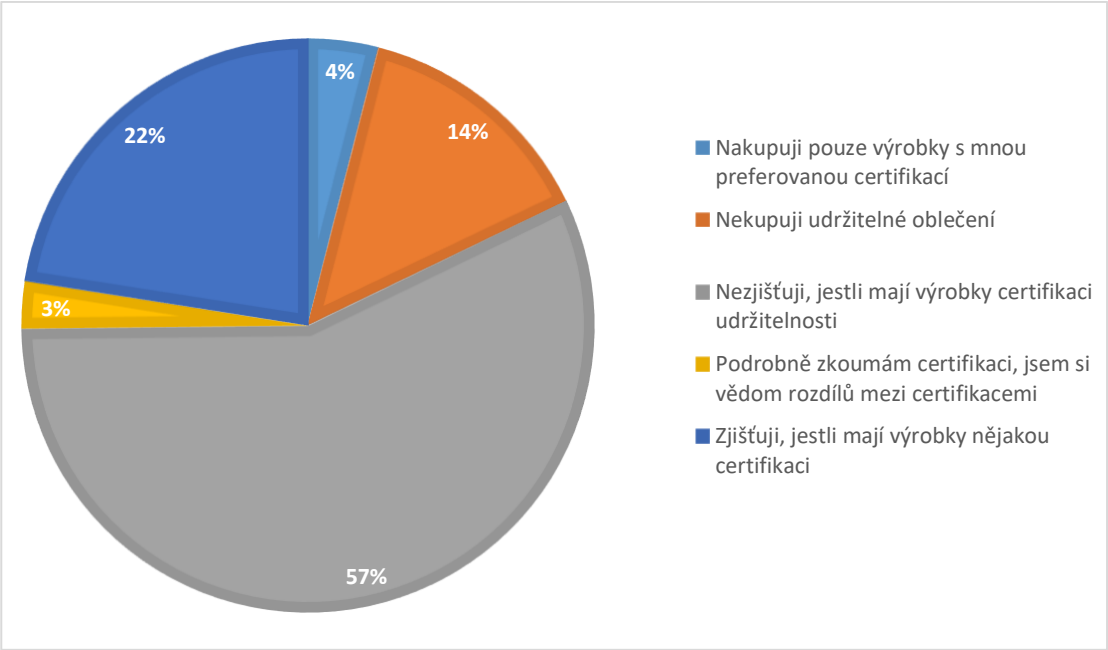
Jak moc souhlasíte s dále uvedenými vlastnostmi u „udržitelných“ výrobků v oblasti oblečení?	Zcela nesouhlasím	Částečně nesouhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Částečně souhlasím	Zcela souhlasím	Celkem
Jsou dražší	2	10	12	22	7	53
Nejsou módní	15	15	15	6	2	53
Méně vydrží/nejsou z některých materiálů, které vyžaduji	14	9	21	9	0	53
Nejsou snadno dostupné	5	14	19	10	1	53
Nemám rád výrobky označené jako „udržitelné“, těmto označením nedůvěřuji	19	14	14	4	2	53

Tabulka 7: vnímání negativních vlastností udržitelné módy u osob, které ji nakupují (*vlastní zdroj*)

I zde můžeme vidět, že vyšší cena je dominantním faktorem, se kterým tato skupina souhlasí ve více než 50 % případů. S vnímanou špatnou dostupností má ale problém pouze jedna pětina dotázaných. V rámci dalšího výzkumu by šlo například zkoumat relevanci této vnímané nedostupnosti ve vztahu k přístupu k internetu, popřípadě demografickým faktorům, jako je velikost a regionální síla bydliště, a tedy i možná úroveň poskytovaných služeb. Překvapivě procentuálně více odpovídajících osob, než v předchozích výsledcích uvedlo, že zároveň udržitelně označené výrobky vnímá negativně, respektive takovým označením nedůvěřuje (nárůst z 10 % na 11 %). To může naznačovat alespoň částečné vnímání nedokonalých kontrolních systémů s těmito označeními souvisejícími, jak již bylo řečeno v části věnované *greenwashingu*. Celkově jde ale dle předpokladu seznat, že uživatelé *slow fashion* a udržitelné módy s ní mají spojeno méně bariér a negativních konotací.

10.2.4 Nákupní chování

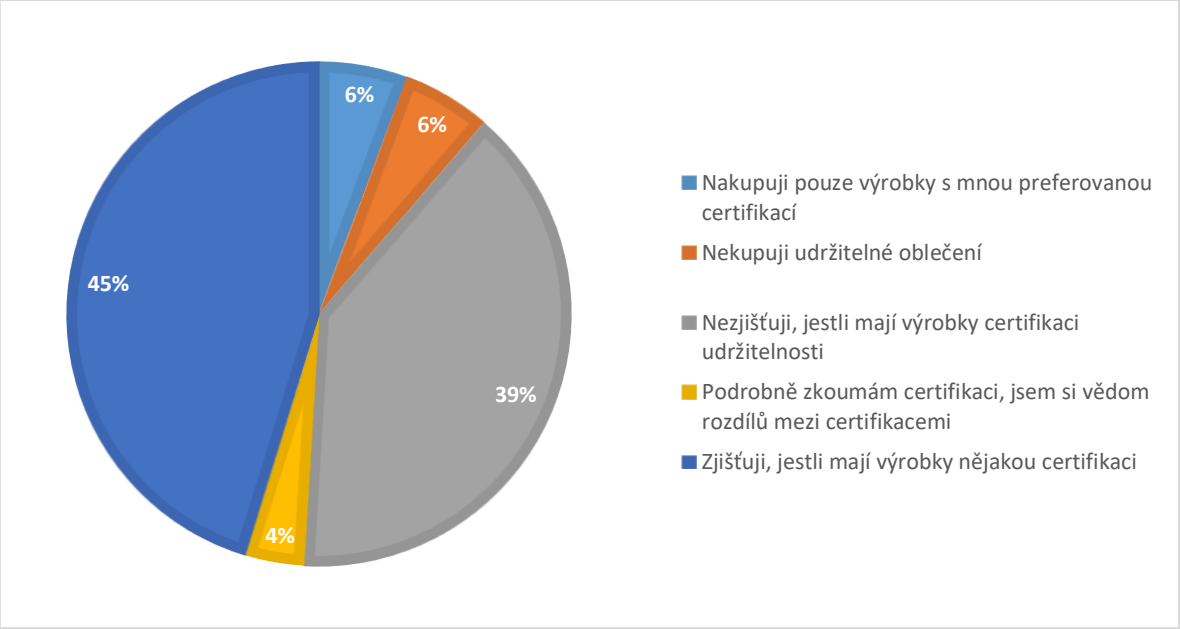
V poslední části výzkumu jsem se věnoval nákupnímu chování dotazovaných. Cílem bylo získat dvě základní zjištění, a totiž jestli respondenti zjišťují u výrobků jejich případnou *udržitelnou* certifikaci a jestli jsou ochotni za udržitelnou módu zaplatit více, což by teoreticky odstraňovalo jednu ze základních bariér vnímaných ve spojitosti s těmito produkty.



Graf 6: Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak podle čeho výrobky vybíráte? (*vlastní zdroj*)

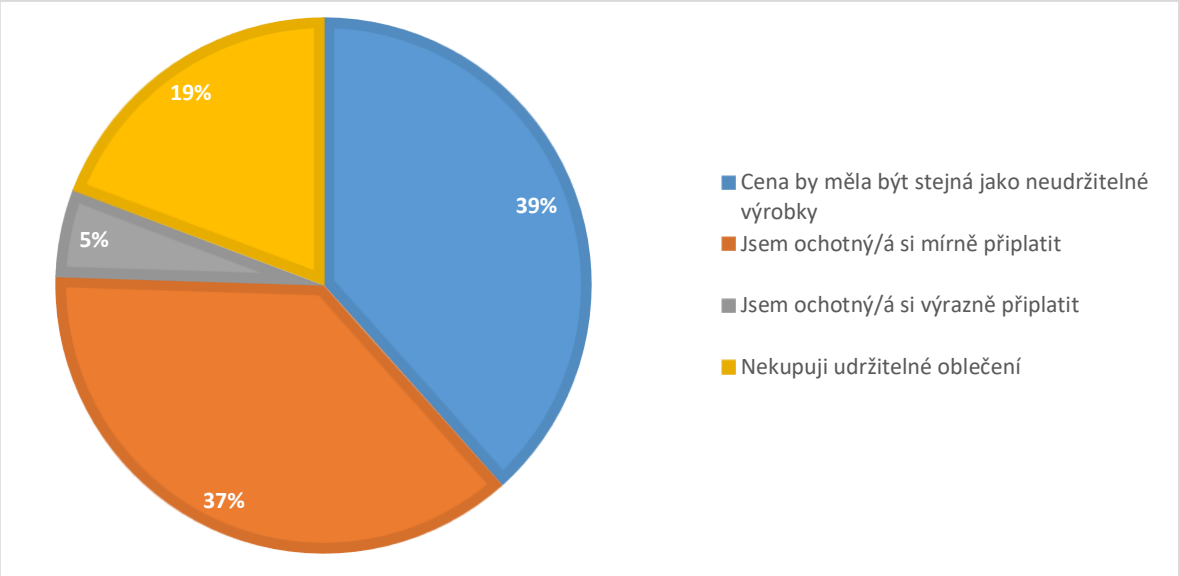
Zde vidíme, že zhruba 70 % dotázaných buď certifikace vůbec nezkoumá, nebo udržitelnou módu rovnou nenakupuje. Více než pětina jich alespoň zjišťuje, jestli je výrobek certifikován. Jen 4 % dotázaných nakupuje výrobky označené jimi preferovanou certifikací a jen 3 % pak podrobně certifikace zkoumá a jsou si vědomi existence rozdílů v úrovních jednotlivých certifikací. Opět by se dalo hlouběji zkoumat, jaké certifikace například dotyční znají a vnímají v rámci udržitelnosti a tím blíže pracovat například se zmiňovaným fenoménem *greenwashingu*.

Stejně jako u předchozích otázek bychom se také měli podívat na odpovědi očištěné od osob, které garantovaly, že udržitelnou módu nenakupují, abychom podrobněji prozkoumali nákupní chování naší primární cílové skupiny.



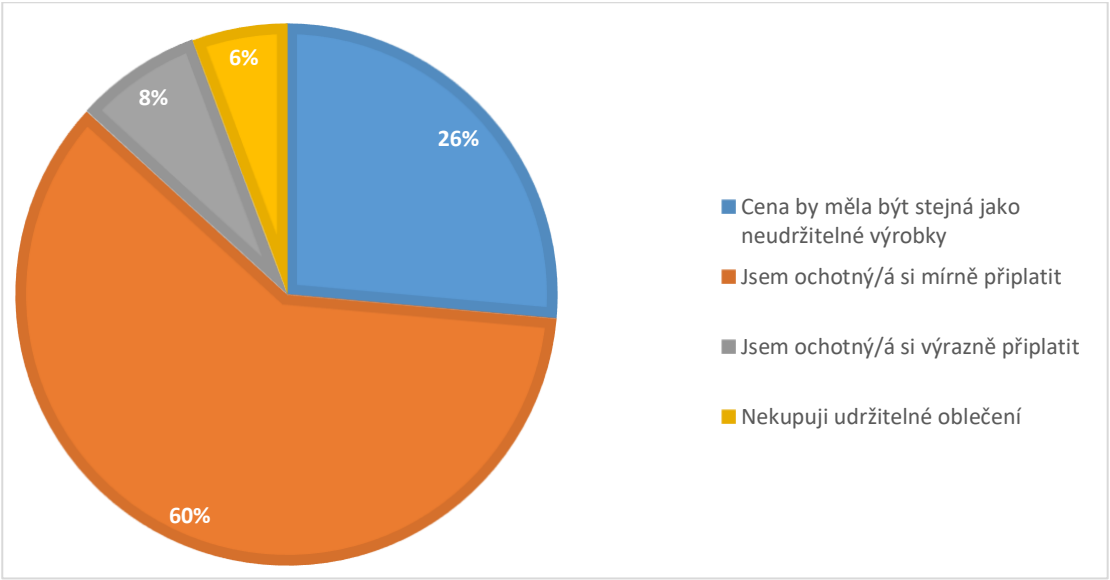
Graf 7: Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak podle čeho výrobky vybíráte? (*vlastní zdroj*)

Můžeme vidět poměrně dvojnásobný nárůst v procentuálním zastoupení osob, které zjišťují, jestli je produkt nějak certifikován, ale zároveň vidíme, že čísla u nákupu preferovaně certifikovaných produktů, či dokonce podrobnějšího zkoumání certifikací je prakticky nulový. Nemalé naopak zůstává zastoupení osob, které certifikace nezkoumají vůbec.



Graf 8: Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak jakou roli pro vás hraje cena? (*vlastní zdroj*)

V rámci dotazníku jsme se přímo snažili zjistit, jestli jsou spotřebitelé ochotni si za „udržitelně“ či „odpovědně“ označené výrobky připlatit. Z dat vyplývá, že vyšší náklady je ochotno akceptovat 42 % dotázaných, 12 % z nich si pak je dokonce ochotno výrazně připlatit. Samozřejmě jsme se také podívali na to, jaké budou tyto procenta u osob, které v první části dotazníku uvedli, že nakupují produkty nějakou formou garantující udržitelnost.



Graf 9: Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak jakou roli pro vás hraje cena? - spotřebitelné udržitelné módy (*vlastní zdroj*)

Zde můžeme vidět ještě markantnější rozdíl. Téměř 70 % spotřebitelů si je ochotno připlatit za udržitelně označený výrobek, přes 10 % si je pak ochotno připlatit dokonce výrazně. Potvrzuje se tak, že zákazníci očekávají vyšší vnímanou kvalitu, ale jsou ochotni si za ni připlatit.

10.2.5 Shrnutí dotazníkového šetření a diskuze

Z výsledku kvantitativní analýzy vyplývá, že vyšší zájem o udržitelnou módu projevuje zhruba jedna třetina dotázaných, což dává dobrý předpoklad pro značky vstupující do tohoto segmentu, a i pro komunikaci CSR aktivit a udržitelnosti. Mezi primární oblasti, na které je vhodné se při budování image v této oblasti zaměřit, patří především vyšší kvalita výrobků, která zároveň může jednoduše v mysli zákazníka opodstatňovat vyšší cenu, dále pak pozitivní vliv na zdraví, respektive vnímaná prospěšnost těchto produktů oproti běžné módě.[118] Důležitým faktorem, alespoň pro samotné zákazníky udržitelné módy, je pocit ochrany životního prostředí. Hlavním negativním faktorem je již zmiňovaná vyšší pořizovací cena, ale také dostupnost. Řešením vnímané dostupnosti může být například propracovaný distribuční systém a sázka na *e-commerce*, které zákazníkům umožňuje snadný nákup z pohodlí domova nezávisle na místní dostupnosti produktu v kamenné prodejně. Celkově lze potvrdit teze vycházející z kvalitativního výzkumu provedeného u londýnských zákazníků udržitelné módy, kteří také kladli životní prostředí, vyšší kvalitu a zdravotní faktory, jakožto jedny z nejdůležitějších pro své nákupní preference.

10.3 Zodpovězení výzkumných otázek

První výzkumná otázka: Co je hlavním důvodem k nákupu udržitelných produktu?

Z kvalitativního i kvantitativního výzkumu jasně vyplývá, že hlavním důvodem je vnímaná vyšší kvalita udržitelné módy oproti běžným výrobkům. Jako vysoce relevantní se také jeví hledisko ochrany zdraví, především ve vztahu k netoxickým materiálům. Nemalou roli hraje také ekologický aspekt a ochrana životního prostředí. Ta je více dominantní u skupiny spotřebitelů, která již nákup udržitelné módy praktikuje.

[118] Za další výzkum by samozřejmě také stálo studování vnímaného negativního vlivu na zdraví v případě produktů *fast fashion* a povědomí o například vysoké míře používání pesticidů a dalších škodlivých chemikáliích. Tato analýza jde však již daleko nad rámec práce.

Druhá výzkumná otázka: Jsou zákazníci ochotni za udržitelnou módu platit více?

Kvalitativní analýza se přímo ceny netýkala, ale již z toho, že byla provedena na vzorku nakupujících ve specializovaných prodejnách v Londýně můžeme usuzovat, že tito zákazníci byli připraveni snášet vyšší náklady na své oblečení. Z kvantitativního výzkumu se ukazuje, že vyšší cena je vnímána jako významný faktor spojený s udržitelnou módou, včetně několika rozšířených odpovědí, kde dotazovaní říkali, že udržitelnému výrobku dávají přednost, pokud stojí stejně jako běžná konkurence. Z analýzy dat také vyplývá, že pro spotřebitele, kteří udržitelnou módu nakupují je vyšší cena akceptovatelným faktorem – uvědomují si ji, ale pokud vnímají vyšší kvalitu, jsou ochotni za ni zaplatit. U lidí, kteří udržitelnou módu nenakupují ale dojem drahoty silným faktorem až pro 70 % z nich. Prémiovou cenu u udržitelné módy je ochotno akceptovat přes 40 % všech dotazovaných, ale dokonce téměř 70 % těch, kteří udržitelné produkty již nakupují.

Třetí výzkumná otázka: Vnímají zákazníci udržitelné výrobky jako kvalitnější?

Vnímaná kvalita jakožto silný argument pro obnovitelné výrobky je v obou výzkumech velmi patrná. Díky kvalitě výrobků a materiálů jsou takové výrobky vnímané jako trvanlivější a hodnotnější vůči svým alternativám. Díky vyšší kvalitě a delší trvanlivosti se navíc daří potlačit vnímanou vyšší cenu, jelikož zákazníci vnímají nákup jakožto dlouhodobou investici, která jim ve výsledku umožní ušetřit.

11 NÁVRH CSR STRATEGIE

11.1 Důležitost integrace CSR do image společnosti

V této, závěrečné, části se budeme věnovat návrhu CSR strategie pro imaginární společnost podnikající v oblasti oblečení. Pravidla zde zmíněná a vycházející z předchozích kapitol, a především z dlouholeté a popsané praxe společnosti Patagonia se ale dají uplatňovat i v jiných odvětvích, čehož jsme také s rostoucím významem udržitelnosti pro zákazníky svědky, ať už se to týká světového gigantu ve výrobě nábytku společnosti IKEA,[119] tak třeba producentů automobilů. Je tak jen otázkou času, kdy tyto nejlepší příklady bude následovat stále více značek ve snaze zvýšit svou atraktivitu pro vyrůstající generaci, která často udržitelnost a CSR nadřazuje nad jiné vlastnosti značky anebo produktu. Dle současných výzkumů vyplývá, že takzvaná *Generace Z*[120] bude nejdistruptivnější a nejvíce demonstrující své postoje od dob, kdy generace poválečných *boomerů* protestovala proti válce ve Vietnamu. Zároveň dle *Bank of America* Generace Z v roce 2031 překoná svou ekonomickou silou milleniály.[121]

Nákupní a sociální volby této generace často kladou na první místo zdraví planety a zahrnují snížení spotřeby, snížení uhlíkové stopy, podporu malosériových výrobců a místních podniků oproti nadnárodním společnostem, zapojení do oběhové ekonomiky a nákup dříve vlastněného – nikoli nového – zboží.

Studie provedená *University of Pennsylvania* v roce 2022 na amerických spotřebitelích zjistila, že spotřebitelé náležející ke *Generaci Z* mají obrovskou schopnost přesvědčovat starší generace, pokud jde o rozhodnutí týkající se udržitelnosti. Plné tři čtvrtiny spotřebitelů *Gen Z* uvádějí, že udržitelnost je pro ně při rozhodování o nákupu důležitější než název značky.[122] V důsledku vlivu *Gen Z* na jejich rodiče z *Generace X* v této otázce vzrostla

---

[119] DUDOVSKIY, John. IKEA Corporate Social Responsibility (IKEA CSR): a brief overview. *Business Research Methodology*. 2019.

[120] Generace Z (zkráceně Gen Z), hovorově také známá jako „zoomeři“, je demografická kohorta, která následuje po mileniálech a předchází Generaci Alfa. Výzkumníci a populární média používají jako indikaci narození mezi polovinou 90. let a rokem 2010. *JUNE, Sophia. Could Gen Z Free the World From Email?. The New York Times [online]. 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.nytimes.com/2021/07/10/business/gen-z-email.html*

[121] MCKEEVER, Vicky. Gen Z incomes predicted to beat millennials' in 10 years and be 'most disruptive generation ever'. *CNBC Make It* [online]. 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.cnbc.com/2020/11/20/gen-z-incomes-predicted-to-beat-millennials-in-10-years.html

[122] JEZERC, Gretchen. The State of Consumer Spending:: Gen Z Influencing All Generations to Make Sustainability-First Purchase Decisions. *First Insight* [online]. 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.firstinsight.com/press-releases/the-state-of-consumer-spending-gen-z-influencing-all-generations-to-make-sustainability-first-purchase-decisions

preference spotřebitelů *Gen X* nakupovat udržitelné značky o 24 procent a jejich ochota platit více za udržitelné produkty se od roku 2019 zvýšila o 42 procent. Že se změna netýká jen nejmladší generace, která vstupuje do věku ekonomické produktivity dokládá, že před pouhými dvěma lety bylo jen 58 procent spotřebitelů napříč všemi generacemi ochotno utratit více za udržitelné produkty oproti srovnatelné běžné variantě. Dnes téměř 90 procent spotřebitelů z *Generace X* uvedlo, že by byli ochotni utratit o 10 procent navíc nebo více za udržitelné produkty, ve srovnání s o něco více než 34 procenty, kteří byli ochotni si připlatit dle stejného výzkumu provedeného v roce 2020. Díky těmto datům můžeme s vysokou mírou jistoty říct, že integrace CSR a udržitelných principů se stává nejen společensky prospěšnou, ale i naprosto klíčovou, pokud chce maloobchodní značka prosperovat, otevírat nové příležitosti a mít zajištěnou budoucnost. Jak uvedl začátkem roku 2022 přispěvatel magazínu Forbes Greg Petro: *„Nabídka produktů, které jsou udržitelné, i když jsou dražší, by dnes měla být cílem každého prodejce a značky, pokud doufají, že si zítra udrží konkurenceschopnost. Výroba a distribuce udržitelných produktů by nakonec neměla být dražší – ale v současnosti je i toto cesta.“*[123]

11.2 Jak integrovat CSR do image

Při vytváření integrační strategie pro CSR do image společnosti budeme vycházet z představených definic a modelů. Základem pro nás bude CSR 2.0, jeho DNA a principy definované dle Vissera. U image budeme vycházet ze základní definice Vysekalové. Dále se ještě podíváme na možnost využití modelu integrace CSR do brandu dle studie o managementu a budování CSR značek (Baumgarth, Binckebanck, 2015).[124] V závěru pak ukážeme několik praktických postupů vycházejících z akcí společnosti Patagonia.

11.2.1 Integrační model

V rámci integračního modelu musí dojít k propojení modelu CSR 2.0 – DNA, principů a definice image.

Zde jsem postupoval následovně:

[123] PETRO, Greg. Gen Z And Sustainability:: The Disruption Has Only Just Begun. *Forbes.com* [online]. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2022/02/18/gen-z-and-sustainability-the-disruption-has-only-just-begun/?sh=19b31a463eb7

[124] BAUMGARTH, Carsten a Lars BINCKEBANCK. Building and managing CSR brands - Theory and applications. *1st International Conference on Business: Corporate Social Responsibility and Sustainable Business Development*. Ho Či Minovo Město, 2015.

DNA, tedy vytváření hodnoty, dobré řízení, sociální kontribuce a environmentální integrita se v rámci image vztahují především k uvědomělé schopnosti naplňovat představy jednotlivých steakholderů a k síle takto tvořených představ. Vytváření hodnot, dobré řízení a environmentální integrita se pak soustředí jak na vnitřní, tak na vnější image, zatímco sociální kontribuci můžeme vnímat především jako nástroj pro vnější image.

Zajímavé jsou z pohledu vzájemného vztahu jednotlivé principy dle Vissera a vlastností image. Budeme-li vycházet z jejich základních definic, pak můžeme *kreativu* vztáhnout především k budování jedinečnosti představ, protože kreativní přístup při řešení CSR problematiky nám pomáhá používat metody, případně komunikační postupy, které značku či firmu odlišují od konkurence. Díky kreativě také můžeme posilovat sílu představ vyvolávaných u třetích stran. Dalším z principů je škálovatelnost, která přímo souvisí se schopností naplňovat představy jednotlivých steakholderů a také samozřejmě se silou těchto představ. Zjednodušeně řečeno, pokud firma díky škálovatelnosti svých CSR postupů, jako může být například program na cirkulaci, opravy a přeprodej nošeného oblečení osloví mnoho komunit, zákazníků a dalších steakholderů na více místech planety a aplikuje tyto postupy ve větším měřítku,[125] je uvědomělá schopnost naplňování externích představ zajištěna ve vysoké míře. Stejně tak má schopnost škálovat významný dopad na sílu těchto představ.

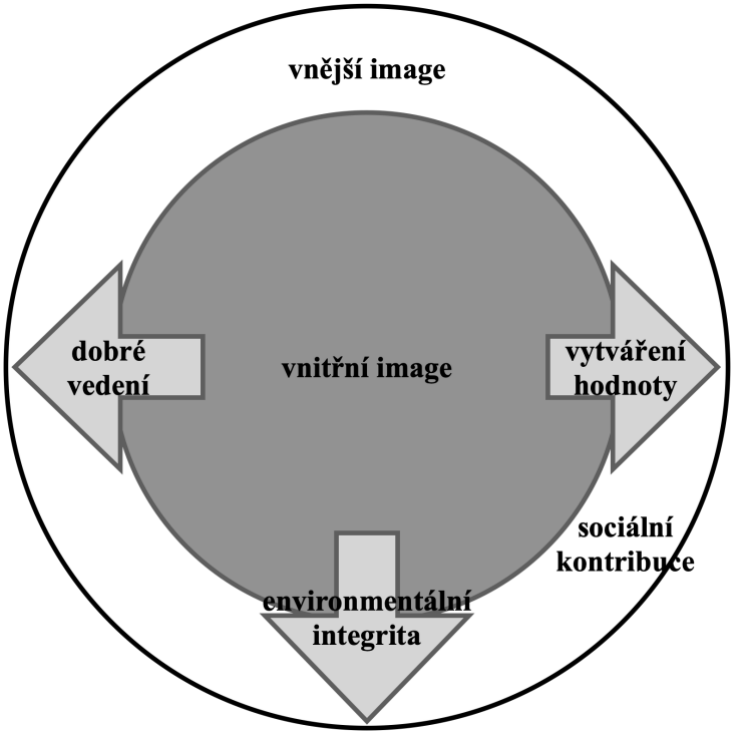
Schopnost reagovat patří mezi další principy, ta se dá vztáhnout opět k schopnosti naplňovat představy steakholderů, ale také k vytváření jedinečnosti představ. Opět můžeme uvést příklad z tvorby společnosti *Patagonia* a to výše zmiňovanou kampaň *Nekupujte tuto bundu*, reagující na rostoucí vliv výprodejového svátku na nesmyslné prodeje rychlé módy, či iniciativu spojenou se zvolením Donalda Trumpa americkým prezidentem. Obě tyto kampaně měly přímý vztah jak s aktuální situací – tedy odpovídaly schopnosti reagovat, tak k vytváření jedinečných představ spojených s Patagonií, jakožto aktivistickým a antikapitalistickým brandem.

Glokálnost je princip, který je Patagonii bezesporu blízký a propojuje snahu o globální změnu v přístupech k místním komunitám a aktivací od těch nejnižších jednotek občanské společnosti. To má následně opět vliv na image společnosti prostřednictvím naplňování představ steakholderů a upevňování síly těchto představ – steakholdeři na lokální úrovni vidí

[125] KURCZY, Stephan. Scaling the Revolution: Patagonia CEO Rose Marcario Charts Path for Sustainable Business. *Columbia Business School Newsroom* [online]. 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www8.gsb.columbia.edu/newsroom/newsn/9218/scaling-the-revolution-patagonia-ceo-rose-marcario-charts-path-for-sustainable-business

vliv a dopad akcí firmy na globální úrovni a naopak globální hráči, jako nadnárodní organizace nebo vlády jsou schopny vidět efekt, které akce mají na místní komunity.

Cirkulárnost, jakožto poslední princip, je spjatá v rámci budování image především s podporou síly představ vznikajících o společnosti. *Patagonia* má v této oblasti zaběhnutý systém fungující od producentů surovin až po akce tipu *Wear Worn*, které nadále rozvíjejí principy značky a umožňují zapojení i dalších zákazníků, kteří by si třeba nové oblečení od Patagonie nemohli dovolit.

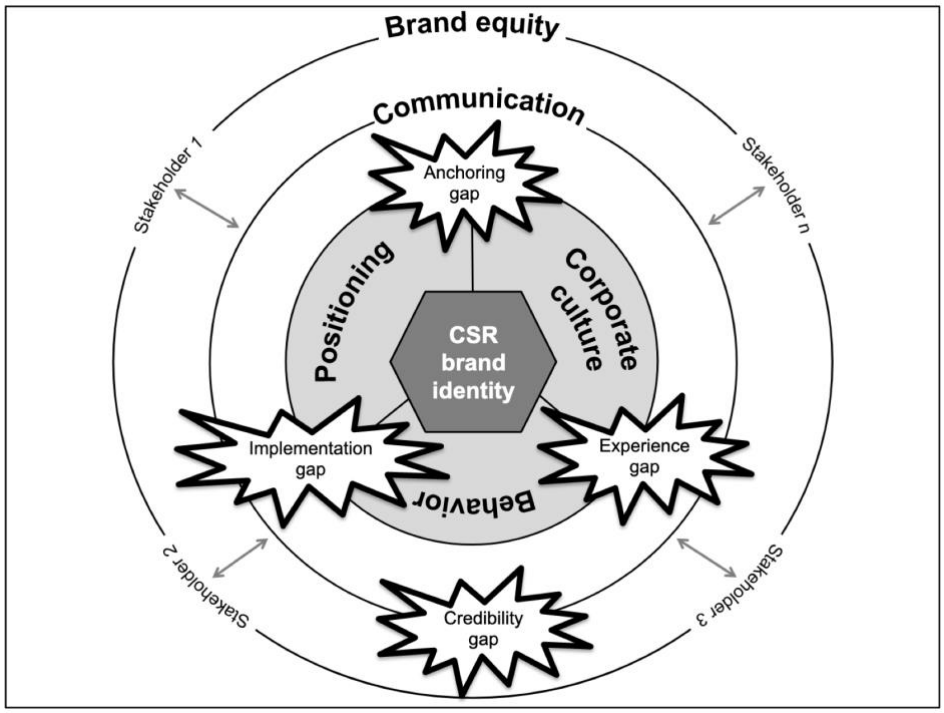


Obrázek 7: integrační model 1 (*vlastní zdroj*)

Obrázek 8: integrační model 2 (*vlastní zdroj*)

11.2.2 CSR brand model

Ještě před představením CSR strategie, která podporuje image společnosti či značky bych rád zmínil současné snahy o vytvoření CSR brand modelu (Carsten Baumgarth & Lars Binckebanck, 2015). Původní komplexní model interpretuje značky jako interně vyvinuté koncepty z identity značky. Model však zanedbává skutečné chování společnosti a přenos identity značky na různé zainteresované strany prostřednictvím sdělení. Protože tyto dva aspekty jsou pro CSR značky obzvláště důležité, rozšířili Baumfarth a Binckebanck odpovídajícím způsobem základní model. Původní rozměr strategické vize tak byl nahrazen konceptem pozice značky, označující vědomé rozhodnutí o cílovém postavení značky z pohledu brand manažera. Toto zahrnuje, zejména u firemních značek, vizi a poslání těchto firem.



Obrázek 9: CSR brand model (*zdroj: Carsten Baumgarth & Lars Binckebanck, 2015*)

11.3 CSR strategie

Přímo pro návrh CSR strategie jsem zvolil východiska dané DNA modelem CSR 2.0, jelikož se v dnešní době jedná o standard moderního přístupu k CSR praktikám, ale také o dobrý návod pro adaptaci *best practicise* představovaných Patagonií při integraci CSR do

vnitřního i vnějšího image značky. Zde jsou z výzkumů vyplývající hlavní faktory pro dobré nastavení CSR společnosti či značky:

- altruistická a dlouhodobá motivace managementu pro implementace CSR,
- těsné spojení a silné synergie mezi CSR a obchodními aktivitami,
- založit CSR identitu značky či společnosti na vysoké úrovni kvality produktů,
- podpora a příkladné chování vrcholového vedení,
- ukotvení CSR přístupu v celé společnosti napříč všemi zaměstnanci a ve všech funkčních oblastech, ve všech procesech a úrovních hodnotového řetězce (včetně těch, kteří jsou mimo hranice samotné organizace), stejně jako ve všech organizačních částech společnosti (např. interní rozvoj CSR identity před externí CSR komunikací, transparentní, dialogická a integrovaná komunikace se stanovenými cíli a vysoká míra důvěryhodnosti).

11.3.1 Altruistická a dlouhodobá motivace managementu pro implementace CSR

Jak můžeme vidět na příkladu *Patagonia,* je motivace managementu pro implementaci CSR naprosto klíčovým faktorem pro úspěch korporátní odpovědnosti i její uvěřitelnost vůči steakholderům. Tato motivace má výhodu v tom, že může být takzvaně „cyklická“ – správným nastavením motivačních faktorů budete posilovat CSR vnímání managementu společnosti, což bude na oplátku do společnosti lákat další zaměstnance s pozitivním vztahem ke korporátní udržitelnosti. Jedna z klíčových věcí je správně nastavit *misi* společnosti a tuto *misi* dodržovat ať už jsou ekonomické podmínky příznivé, nebo naopak nepříznivé. Management má tak jistotu, že nemusí omezovat CSR aktivity kvůli narovnání ekonomických propadů, které mohou vznikat externími krizemi. Díky tomu se také daří udržovat dlouhodobou strategii a projekty, které ve společnostech s krátkodobou motivací managementu mohou rychle brát zasvé. Management by měl být také ujištěn o tom, že pokud firma klade vysoko například zaměstnance v dodavatelském řetězci, jsou pro ni stejně tak důležití kmenový pracovníci. *Patagonia* toto jednak demonstruje svou filozofií shrnutou v přístupu „nechte mé lidi surfovat“, ale také například pokrýváním relativně vysokých nákladů v rámci péče o děti zaměstnanců přímo v prostorách společnosti. Firemní školky jsou například v západní Evropě již poměrně běžnou záležitostí, zvláště v případě velkých korporací, ale v USA se pořád ještě jedná spíše o raritu. Stejně tak může společnost aktivně podporovat své pracovníky například ve sportovním vyžití.

Klíčové je také stanovit si možnosti pro setrvalou a měřitelnou zpětnou vazbu od pracovníků, díky čemuž může docházet k permanentní optimalizaci. Toho se dá dosáhnout například prostřednictvím anonymizovaných interních dotazníků.

11.3.2 Těsné spojení a silné synergie mezi CSR a obchodními aktivitami

Tento bod je při vytváření efektivní CSR strategie naprosto klíčový. Nesouvisí totiž jen s tím, že obchodní stránka společnosti musí být dopředu smířena s tím, že bude značná část prostředků vynakládána na společenskou odpovědnost, mnohdy i čistě plošně v rámci účasti v programech, jako je „1 % pro planetu“, ale také úzkou souvislostí s budováním brandu a marketingu produktů. CSR se v této fázi dostává do blízkého kontaktu s brandem jako takovým a je potřeba kvalitně implementovat postupy vyplývající ze CSR brand modelu (kapitola 11.2.2.). Abychom zjednodušili příklad komunikační strategie, která bude dále rozvinuta v následující kapitole, zaměříme se na Kotlerovy „čtyři P“: *Product, Price, Place* a *Promotion.* V každém z těchto aspektů by mělo docházet jak k implementaci CSR a udržitelných postupů, tak k jejich propagaci. U produktu tedy již víme, že by měl být tlak na vysokou kvalitu (vyžadováno zákazníky), ale také na etické a udržitelné podmínky při získávání surovin a výrobě. Zde je ideální zaměřit se na mezinárodně uznávané a zavedené certifikace, jako je například *Fair Trade,* V případě Patagonie se tyto snahy dají rozdělit do tří oblastí, které jsou vhodné i pro jiné společnosti z oblasti výroby a prodeje oblečení:

1. **Materiály a environmentální projekty:**

V rámci této oblasti je řešena certifikace využívaných materiálů, jako je například peří (zmiňováno v části 8.1), organická bavlna nebo maximální recyklace prostřednictvím podpory a účasti na programech, jako je například využívání rybářských sítí nalezených v moři.

2. **Programy sociální odpovědnosti:**

Právě sem spadají globální programy, jako například *Fair Trade* nebo *Living Wage.* Tyto programy pomáhají především zaměstnancům přímo ve výrobě. Moderní globální značky oblečení již prakticky neprovádí výrobu ve svých továrnách, ale outsourcují jí ji do továren v Číně a dalších zemích. Zde je možnost zvolit takové producenty, kteří mají patřičné certifikace, popřípadě s nimi na získání těchto certifikací aktivně pracovat a pomáhat tak zlepšovat pracovní podmínky jejich zaměstnanců. Certifikace je potřeba dále komunikovat zákazníkům – jak vyplývá i z provedeného průzkumu, patří sociální aspekt k důležitým součástem vnímání udržitelné módy. V komunikačním mixu může být věnován dostatek

prostoru i takovým tématům, jako jsou podmínky žen, které tvoří drtivou většinu pracovní síly ve výrobě oblečení a tím nadále zvyšovat motivaci zákazníků pro vyžadování certifikovaných produktů.

3. Místo podnikání:

Patagonia, stejně jako jiné módní značky, je globální firmou. Z tohoto pohledu může své aktivity dělit geograficky, ale také podle svého zapojení. Základním dělením je na vlastní prostory (například regionální kanceláře či vývojová studia) a na místa třetích stran (typicky továrny na výrobu surových materiálů a na výrobu produktů). V prvním případě je implementace udržitelných principů jednodušší, protože je vše pod kontrolou společnosti. Tyto provozy jsou také typicky menší součástí celkové environmentální stopy společnosti – u Patagonie tvoří například jen 3 % celkové uhlíkové stopy.[126] V těchto prostorech se může společnost soustředit především na následující aspekty: energie (úsporná opatření, maximalizace využití obnovitelných zdrojů, například formou instalace solárních panelů a energetických čerpadel). Další oblastí je doprava zboží a její optimalizace prostřednictvím přímého transportu zboží z továren do jednotlivých zemí bez nutnosti využití meziskladů či rozšíření distribučních center tak, aby se minimalizovala nutnost využívat leteckou přepravu, která je energeticky nejnáročnější. Redukce odpadu je dalším aspektem. Možností je instalace kompostovacích systémů, zákaz jednorázových plastů, včetně kafeterie a nákupního a prodejního procesu, školení zaměstnanců o iniciativách nulového odpadu, digitalizace celého účetního a mzdového procesu, instalace odpadových stanic a správné značení, aby zaměstnanci přesně třídili odpad a recyklovali. Důležité je také zajistit, aby všechny vizuální merchandisingové materiály byly recyklovatelné a aby minimalizovaly spotřebu materiálu a měly vysokou míru modularizace.

Co se míst výroby týče, na webu Patagonie je k dispozici mapa, kde jsou k nalezení všichni dodavatelé surovin a následně výrobci oblečení. U každé firmy je v detailu dohledatelné, jakým způsobem je společnost kontrolována, kolik má zaměstnanců a jakou částí výroby se zabývá. I toto může být velmi vhodnou inspirací pro další výrobce módy, jakožto vysoce transparentní přístup vůči zákazníkům i širší veřejnosti.

[126] *Owned and Operated* [online]. Patagonia.com [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: https://www.patagonia.com/where-we-do-business/owned-and-operated.html

11.3.3 Vysoká kvalita produktů

Jedná se o jednu z nejtěžších součástí celkového mixu budování kvalitní image a následně i CSR. Jak je jasně patrné z výzkumů, jsou zákazníci ochotni akceptovat jisté navýšení ceny, pokud za to dostávají patřičnou kvalitu. Ta samozřejmě není jen doménou udržitelných značek, ale bez ní je vyšší cena, odpovídající vyšším nákladům na implementaci CSR řešení (vyšší cena materiálu, vyšší mzdové náklady, náklady na certifikace a programy) pro zákazníky těžko odůvodnitelná. Je tedy nutná značná investice do kontroly kvality a vývoje produktů, stejně tak jako do výběru dodavatelů surovin. Toto patří k jedněm z nenáročnějších oblastí, a zvláště pro malé a začínající značky bývá důvodem k neúspěchu, protože udržet kvalitu při škálovatelnosti byznysu bývá extrémně náročné. Některé značky to řeší například in-house výrobou, díky čemuž mají daleko větší kontrolu nad výslednou kvalitou, ale řešení je nákladnější a zhoršuje expanzi byznysu.

11.3.4 Podpora a příkladné chování vrcholového vedení

HR strategie v případě vrcholového managementu je samozřejmě pro úspěch implementace CSR aktivit do jádra společnosti, ale i pro budování image nesmírně důležitá. Vrcholový management nejen vykonává klíčová rozhodnutí, ale je zároveň příkladem pro zbylé pracovníky a reprezentuje společnost navenek vůči dalších steakholderům.

11.3.5 Ukotvení CSR přístupů

Ukotvení CSR přístupu v celé společnosti napříč všemi zaměstnanci a ve všech funkčních oblastech, ve všech procesech a úrovních hodnotového řetězce (včetně těch, kteří jsou mimo hranice samotné organizace), stejně jako ve všech organizačních částech společnosti (např. interní rozvoj CSR identity před externí CSR komunikací, transparentní, dialogická a integrovaná komunikace se stanovenými cíli a vysoká míra důvěryhodnosti) je konečným důsledkem kvalitní implementace CSR postupů do společnosti.

11.4 Vyhodnocení CSR strategie

K vyhodnocení komplexní CSR strategie je potřeba využít dobře nastavený mix nástrojů, a to v dlouhodobém časovém horizontu. Ten je podstatný jednak z hlediska získání kvalitní zpětné vazby, ale také možnosti pozorování vlivu aktivit na dlouhodobou image značky. Primárním způsobem vyhodnocování je pravidelné provádění marketingových výzkumů, především těch, které hodnotí vztah veřejnosti ke značce, srovnávají ji s konkurencí a zabývají se vnímanými atributy značky a *brand equity*. Díky nim je možné pozorovat,

jestli si spotřebitelé asociují se značkou klíčové faktory, především zmiňovanou kvalitu, lepší materiály, eventuálně ekologický přístup a snižování zdravotních rizik. Tyto průzkumy je vhodné realizovat v kvartálním rozmezí za účelem možnosti sledování trendu a možnosti pozorovat například vliv komunikačních kampaní.

Vhodné jsou také focus group výzkumy, které dokáží rozpoznat hlubší motivace zákazníků či upozornit na některé budoucí problémy.

V rámci interního vyhodnocování CSR je potřeba nastavit možné kanály anonymní i neanonymní zpětné vazby. Mimo zaměstnaneckých průzkumů je stále častěji využívanou institucí firemní ombudsman, který například garantuje možnost řešit konflikty nestranně a uvnitř společnosti.

12 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

V teoretické a následně praktické části bylo dokázáno, že pro kvalitní CSR, podporující image značky, je naprosto klíčová kvalitní komunikace směrem ke steakholderům. Smyslem této komunikace je informovat o CSR aktivitách, podpořit jejich vnímání jakožto integrální součást značky, zdůraznit je jakožto součást *USPs* produktu a překonat některé bariéry k nákupu, především vyšší cenu.

Komunikační strategie bude vytvořena se specifickým přihlédnutím k oděvním značkám, především z oblasti outdoorového oblečení, ale její principy lze aplikovat napříč trhy, kde může být kladen důraz na udržitelnost, etické principy a další součásti CSR aktivit (například jídlo či kosmetika). Důležitým principem je vytváření důvěry a zamezení vnímání komunikace jakožto *greenwashingu*, který má naopak vlastnost značky dlouhodobě poškozovat a jejich CSR aktivity v očích veřejnosti diskreditovat.

12.1 Situační analýza

Situační analýza je základem pro správné nastavení komunikační strategie. Může se postupovat dle principu 5C (až 7C v případě aktualizovaných modelů). Analyzujeme tedy:

1. company – podnik;
2. collaborators – spolupracující firmy a osoby;
3. customers – zákazníci;
4. competitors – konkurenti;
5. climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST).

12.2 Vymezení cílové skupiny

Kotler a Keller (2013, s. 251) popisují, že efektivní cílený marketing vyžaduje od marketérů:

6. Identifikování a vyprofilování odlišných skupin kupujících, které se liší svými potřebami a přáními (segmentace trhu)
7. Vybrání jednoho či více segmentů, do kterých vstoupí (targeting)
8. Vytvoření a komunikování odlišných přínosů tržní nabídky firmy pro každý z cílových segmentů (positioning).

V případě oděvní udržitelné značky se na základě provedeného výzkumu můžeme domnívat, že budeme obecně cílit na osoby, které mají alespoň průměrnou výši příjmů (faktor vyšší ceny výrobku) a jsou si ochotni připlatit za vyšší kvalitu. K identifikaci odpovědného produktu jim musí ale stačit velmi jednoduché poznávací znaky, případně vysoký důraz kladený prostřednictvím jednoduchého sdělené – skupina zákazníků do hloubky se zajímající o certifikace není příliš velká. Z mezinárodních dat vyplývá, že mladší zákazníci jsou mnohem vnímavější jak vůči společenské odpovědnosti značek, tak ale také vůči *greenwashingu* a *wokewashingu* (viz úvod do této kapitoly).

12.3 Rozpočet

Existuje několik metod pro stanovení rozpočtu na komunikaci. Mullins a Walker popisují tři nejužívanější metody tvorby rozpočtu:

1. **Metoda procenta z rozpočtu**. Jedná se o jednu z nejčastěji užívaných metod, zvláště v případě větších korporací. Metoda spočívá ve stanovení procenta z očekávaných tržeb, které je každoročně věnováno na komunikační aktivity. Výhodou je relativně nízká míra rizika, protože společnost na marketing věnuje jen takovou část prostředků, kterou si může dovolit. Nevýhodou je nepružnost takového systému, který může vést k podfinancování klíčových aktivit, či naopak jejich přefinancování.
2. **Metoda konkurenční parity**. Při této metodě se společnosti snaží investovat své prostředky tak, aby odpovídaly výdajům konkurence. Tyto výdaje jsou odhadovány na základě analýz a přizpůsobovány pozici společnosti na trhu. Výhodou je, že pokud chce společnost zvýšit svůj tržní podíl, je snadné odvodit, že se tak musí stát na základě navýšení marketingového rozpočtu. Nevýhodou je, že tato metoda nefunguje v případě více segmentovaného trhu, rozdílných konkurenčních přístupů. Zjistit marketingové výdaje konkurence může být také složité a nepřesné.
3. **Metoda cílů a úkolů**. Tato metoda se snaží vyhnout nedostatkům dvou předchozích metod a její příprava vyžaduje největší úsilí. Skládá se ze tří kroků: stanovení konkrétních komunikačních cílů, stanovení kroků potřebných k jejich naplnění

a odhadu nákladů na tyto kroky. Nevýhodou je časová náročnost a riziko špatného nastavení kroků či nákladů.[127]

V našem případě budeme pracovat s metodou cíle a úkolů, abychom byli schopni co nejpřesněji stanovit minimální požadované prostředky pro jednotlivé kanály. Nebudeme analyzovat nepřímé náklady spojené například s interním marketingovým týmem, dalšími zapojenými steakholdery, jako je například vrcholový management atd.

12.4 Marketingové sdělení

Marketingové sdělení by mělo vycházet ze dvou předpokladů – znalost značky a provázanost CSR aktivit se samotným sdělením. U CSR aktivit i značky je klíčové provázat sdělení s nejsilnějšími faktory, které potencionální zákazníci vnímají ve spojitosti se společensky odpovědnou módou – tj. kvalita, ekologie a zdravotní benefit.

Sdělení by tak mělo klást ideálně důraz na přírodu, kvalitní zpracování a materiály, možnosti recyklace, dlouhou výdrž výrobků a nižší zátěž. V případě sekundárního sdělení či guerilla a PR aktivit je možné zaměřit se na zdravotní stránku a rozproudit debatu o (ne)vhodnosti některých běžných materiálů, vlivu dlouhodobého nošení oblečení vyrobeného z vysoce chemicky zatížených surovin atd.

12.5 Kreativa

Kreativa je důležitou součástí vytvoření kvalitní komunikace a zdůraznění klíčových sdělení i samotného dojmu ze značky. *Patagonia* ve své kreativě sází na poutavé ukazování přírody tak jak je pro outdoorové oděvní značky běžné, ale umí přijít i s neotřelým nápadem, jako byl zmiňovaný vizuál otištěný v *The New York Times*.

12.6 Komunikační a mediální mix

Komunikační mix je klíčovým faktorem při vytváření taktických kroků nutných k implementaci komunikační strategie. Komunikace udržitelné a odpovědné módní značky musí vycházet z předpokladů daných teoretickou a praktickou částí a podpořených daty z výzkumu. Víme, že dlouhodobá sázka na komunikace kvality, vzbuzování zájmu o udržitelnost a její výhody, zdůvodňování vyšších investic a kroků společnosti je schopna

[127] MULLINS, John W. a Orville C. WALKER, 2013. Marketing management: a strategic decision-making approach. 8th ed. New York: McGraw-Hill. McGraw-Hill international edition, s. 347. ISBN 978-0-07-132637-7.

přimět zákazníka, aby uvažoval o nákupu. Jakožto nejdůležitějším faktorem se jeví důraz na vysokou kvalitu, zdravotní dopady a ekologie/ochrana životního prostředí.

Společnost musí být schopná tyto kroky dobře komunikovat na několika úrovních – tou první je silná a úderná reklama schopna předat klíčové sdělení a vzbudit zájem. Dalším důležitým aspektem, který se ukazuje jako klíčový právě na příkladu *Patagonia*, je *storytelling* – schopnost vyprávět příběhy. Právě díky těmto příběhům je společnost schopna do hloubky předat více a docílit informovaného rozhodnutí ze strany zákazníků.

Pokud vezmeme v potaz tradiční marketingový mix – reklamu, osobní prodej, public relations, direct marketing, podpory prodeje, online marketing, event marketing, POS marketing a *word of mouth*, je poměrně snadné identifikovat ty, které budou mít výhodný poměr cena/výkon a budou schopny zasáhnout naši cílovou skupinu.

12.6.1 Reklama

Klasická TV, rádiová či outdoor reklama má smysl v případě zavedených a velkých značek. Její nevýhodou jsou relativně vysoké náklady na její produkci (TV, outdoor) a malý dosah mezi cílovou skupinu v porovnání s dalšími médii. Outdoorová reklama může být vhodným komunikačním nástrojem především ve velkých městech prostřednictvím formátu citylightů, ale obecně vůči tomuto typu reklamy vzniká odpor, a to především u aktivistické části veřejnosti, která se může snadno překrývat s cílovou skupinou

12.6.2 Public relations

Vzhledem ke *storytelling* povaze marketingu udržitelné společnosti a komplexitě sdělení by mělo být PR určitě součástí mixu. Mimo podpory CSR aktivit společnosti může být velmi dobrým směrem tematizace a vymezení se vůči *greenwashingu*, čímž se značka může nepřímo vymezovat vůči konkurenci, aniž by ji jmenovala. Pro PR je také velmi zajímavým a nosným tématem zdraví, které zatím není ve spojitosti s oblečením v rámci ČR tolik komunikováno. Určitou výhodou mohou být také různé testy oblečení a výbavy v případě značky s outdoorovým zaměřením. Public relations ve své moderní podobě by mělo také zahrnovat spolupráci s *influencery*, kteří mají afinitu k tématu udržitelnosti a odpovědnosti, spojení s přírodou a sportem (opět v případě outdoorové značky). Zde je důležité brát zřetel na autentičnost a nespojovat se s *influencery*, kteří mohou mít sice velký dosah, ale mají příliš mnoho spoluprací s jinými brandy, a hlavně se sami chovají společensky neodpovědně a neudržitelně – pro značku je klíčové, s kým bude spojovat svou pověst.

PR bude každopádně hrát klíčovou roli při budování příběhu značky, ale také potvrzování kvality produktů a šíření obecného povědomí.

Pokud si dále budeme brát příklad z Patagonie, je dobré se zamyslet zda komplexnějším využitím PR v dnešní době a například spustit firemní blog schopný komunikovat obsáhlejší sdělení společnosti přímo zákazníkům, popřípadě vytvořit vlastní médium – preferovaně v online podobě. Zde může dlouhodobě docházet k ovlivňování publika, přičemž takovýto obsahový web nemusí být ani přímo spojen se značkou – spojení musí být sice jasně deklarováno, ale například název, logo, webová adresa a další náležitosti mohou být oddělené. Automobilka ŠKODA AUTO takto například využívá online platformu *WeLoveCycling.com* ke komunikaci s cyklistickou komunitou a podporu prodejů této cílové skupině – zároveň vytváří svůj obraz jako inkluzivní automobilky řešící dopravu jakožto komplexní záležitost. Red Bull je dalším příkladem společnosti, která úspěšně adaptovala model vlastního vydavatelského domu pro podporu brandu. Při tvorbě online magazínu je důležité nezapomínat na SEO parametry, které budou klíčové pro jeho úspěch.

12.6.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je u oblečení především spojena se sezónními výprodeji a akcemi. Udržitelná a odpovědná značka ale může proti těmto trendům aktivně vystupovat, a naopak se vůči nim vymezovat s tím, že zboží má dlouhodobou kvalitu a k obměně kolekcí dochází s nižší frekvencí. Tímto využívá marketingový potenciál slevových akcí k posilování své image.

12.6.4 Online marketing

Online marketing se z hlediska nákladů versus zásahu řadí k jedněm z nejefektivnějších kanálů. V rámci našeho mixu je ideální využít kombinaci reklamy na sociálních sítích (Facebook, Instagram, YouTube), která je snadno nastavitelná a měřitelná. U běžných značek by ji mohla doplňovat bannerová a vyhledávací reklama (výkonnostní marketing), ale ta je vhodná spíše pro prodejní akce, kterým by se měla odpovědná značka spíše vyhýbat (po vzoru kampaně *Don't Buy This Jacket*).

Online reklama by měla sledovat dva primární cíle:

- Růst Brand Awareness a přenesení klíčové sdělení.
- Návštěvu webu

Web je další součástí online marketingu. Jak jsme si již popsali v části k Public Relations i části věnované webu Patagonie, je web ideální prostředí pro komunikaci CSR aktivit. Ty by měly provázet uživatele na celé cestě webem, nabízet mu možnost vzdělávání se v této oblasti a komunikaci aktivit společnosti. Pro zamezení přehlcení zákazníka je vhodné u produktů komunikovat například udržitelné programy prostřednictvím infografik s možností prolinku na podrobnější informace.

Pro společnost by měla být mimo reklamy klíčová také přítomnost na sociálních sítích. Z hlediska cílové skupiny je doporučeno využívat Instagram, který roste nejdynamičtěji ze všech sociálních sítích, a to především v klíčové cílové skupině 15-29 let.[128] Dále je možné zahrnout také vlastní YouTube kanál pro šíření videobsahu, případně zkusit oslovit nejmladší generaci prostřednictvím sociální sítě TikTok.

12.6.4.1 Facebooková kampaň

Při pohledu do Meta Business je poměrně snadné zjistit potencionální velikost publika. Při nastavení velmi základních parametrů – tedy věková skupina 18 a více let, obě pohlaví, cílení v rámci celé ČR můžeme jednoduchým přidáváním zájmů rozšiřovat základní cílení.
V našem případě se bude jednat o následující zájmy:

- udržitelná móda
- organický
- ekologie
- *Patagonia* (značka oblečení)

V tomto rámci víme, že Meta, respektive sociální sítě Facebook a Instagram, jsou schopny při tomto nastavení zacílit naši reklamu na 1,7 až 2 miliony uživatelů na území ČR. Když vezmeme v potaz data ČSÚ, který říká, že v ČR je něco k 5,3 milionu ekonomicky aktivních osob,[129] vychází spodní hranice možného zásahu jakožto jedna třetina z tohoto počtu – tedy se hrubě potvrzují data vycházející z kvantitativního výzkumu.
Zajímavostí je, že pokud bychom z cílení vyloučili osoby se zájmem o *fast fashion,* tak se počet sníží pouze o stovky tisíc – na 1,4 až 1,7 milionu uživatelů. Můžeme tak vidět relativně malý překryv mezi zákazníky, kteří vyhledávají společensky udržitelné oblečení a těmi, kteří

[128] ČTK. *Počet uživatelů Instagramu v ČR stoupl na 2,9 milionu* [online]. 2021 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocet-uzivatelu-instagramu-v-cr-stoupl-na-2-9-milionu/2099488
[129] MPSV. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2020* [online]. 2020 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/2419647/Anal%C3%BDza_text_2020.pdf/3052205e-07fb-99a3-fbac-e43d3138c7e. s. 1.

vyhledávají *fast fashion* značky. To může být důležitým zjištěním i ve vztahu k proklamovaně „ekologickým“ kolekcím z dílen značek jako je H&M nebo ZARA.
Při různých nastaveních reklamy můžeme s rozpočtem 30 000 Korun počítat dosah 40 až 120 000 uživatelů denně. Optimální frekvence zobrazení je 3,4 na jednoho uživatele v průběhu kampaně, vyšší frekvence je již penalizována vyšší cenou a má menší vliv na zapamatovatelnost reklamy.[130] Tuto kampaň doporučuji provádět jedenkrát za čtvrt roku s obměnou v kreativě.

12.6.5 Event marketing

V rámci eventového marketingu vidím příležitost především ve využití specifických událostí, jako je pražský Design Market, kde se prezentují často malé a udržitelné značky. V případě outdoorového oblečení existují velké veletrhy, ale v dnešní době dochází k postupnému umenšování důležitosti těchto velkých eventů a odlivu zájmu spotřebitelů.

12.6.6 POS marketing

Marketing v místě prodeje může být samozřejmě výraznou součástí komunikace CSR aktivit značky. Především v případě vlastních obchodů značky je možno s tímto druhem marketingu výrazně pracovat. Například *Patagonia* své obchody staví z recyklovaných materiálů a navrhuje tak, aby splňovaly co nejpřísnější možné požadavky na minimalizaci použitých surovin a možnost modulárnosti – díky tomu se například stojany dají snadno přestavět do jiných tvarů a nemusí se kupovat nové.

12.6.7 Word of Mouth

Takzvaná „šeptanda“ může být klíčovým faktorem pro úspěch značky. Tak jako se v začátcích Patagonie dařilo šířit její jméno ve specifické komunitě outdoorových nadšenců, může být i pro jiné odpovědné značky tento kanál klíčový. Z výsledků kvalitativních dat vyplývá, že osoby vyhledávající udržitelnou módu se rády dělí o svá doporučení s okolím. Ke vzniku šeptandy a zvýšení povědomí může hrát roli dobrá práce s influencery, kteří i v rámci placených spoluprací mohou značku prezentovat přirozenou cestou a postupně šířit klíčová sdělení mezi další potencionální zákazníky.

[130] KONOVALOVA, Ekaterina. How to Manage Your Facebook Ad Frequency. *Social Media Examiner* [online]. 2016 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: https://www.socialmediaexaminer.com/how-to-manage-your-facebook-ad-frequency/

12.7 Harmonogram a rozpočet

Navržené frekvence, stejně jako rozpočty jsou orientační a vycházejí ze zkušenosti autora. Některé činnosti lze upozadit a jiné naopak upřednostnit, například video obsah na YouTube je při těchto nákladech na hraně uskutečnitelnosti v kvalitě, která je pro značku přípustná.

Videa na YouTube by si přitom také zasluhovala vlastní mediální rozpočet jinak hrozí, že jejich produkce přijde vniveč, protože se nedostanou k cílové skupině. Jinak jsou rozpočty a frekvence brány jako minimální pro uskutečnění relevantní marketingové komunikace na vybraných kanálech v rozsahu vyžadovaném značkou působící v rámci celorepublikového trhu.

Do přehledu není započítán například náklad na in-store marketing/POS, protože ten předpokládá eventuální vytvoření sítě vlastních prodejen – finanční požadavky na tuto činnost jsou řádově jinde než navrhované marketingové aktivity. Další náklady budou spojeny s vytvořením a správou webu, e-shopem, slevovými akcemi, návrhem a výrobou obalů.

Nástroj		**Timing/Frekvence**	**Rozpočet**	**Personální alokace**
Public relations	PR	Permanentní	80 000 Kč měsíčně	Mluvčí/vedoucí PR, ideálně zapojení profesionální PR agentury
	influencers	Spolupráce 4x do roka	200 000 Kč za	V rámci PR aktivit
Online marketing	FB/IG kampaň	4x do roka	30 000 Kč mediální rozpočet na kampaň	Digital media specialist pro nastavení, optimalizaci a vyhodnocení kampaně
	Online editorial	Permanentní, ideální frekvence 1-2 články denně	60 000 Kč měsíčně	Editor a několik externích novinářů pro zpracovávání témat
	YouTube obsah	1x týdně video	120 000 Kč měsíčně	Produkční agentura
	Newsletter	1x měsíčně na registrované zákazníky	5 000 Kč měsíčně	Editor
	Kreativní návrhy, strategie, produkce	4x do roka	400 000 Kč	Marketingový ředitel, marketingové oddělení, profesionální agentura
Word of Mouth	-	Permanentní	-	-

Tabulka 8: harmonogram a rozpočet komunikačních aktivit (*vlastní zdroj*)

12.8 Vyhodnocení aktivit

Výhodou vyhodnocování komunikačních aktivit je, že jejich efekt může být měřitelný i ve velmi krátkém čase. Například v oblasti digitálních médií je zpětná vazba často téměř okamžitá a algoritmy sociálních sítí jsou schopny velmi rychle vyhodnocovat a případně optimalizovat kampaně.

12.8.1 Vyhodnocení PR aktivit

V případě využitých PR nástrojů může k měření krátkodobé účinnosti sloužit jednak metoda AVE[131] či modernější metoda PESO,[132] v případě influencerů se jedná o vyhodnocení počtu shlédnutí, zapojení publika či šíření na další kanály. Dlouhodobě se doporučuje zahrnovat PR aktivity do pravidelného měření v rámci výzkumů zaměřených na sílu značky a srovnání s konkurencí, které by mělo ideálně probíhat pravidelně a skládat se jak z kvalitativní, tak kvantitativní složky. Předmětem měření by měla být například síla značky, její vnímání, asociace, vztah ke konkurenci, ale také klíčové faktory, jako je například kvalita či dostupnost. Z dlouhodobého hlediska pak můžeme pozorovat například dopady na společenské vnímání nastolovaných témat spojených s udržitelností, jako je třeba vnímání a citlivost vůči certifikacím nebo použitým materiálům.

12.8.2 Vyhodnocení online marketingu

12.8.2.1 Kampaně na sociálních sítích

V prostředí online kampaní je snadné získat čísla o tom, kolika uživatelům byla kampaň zobrazena, kolik proběhlo interakcí či prokliků na webové stránky. V potaz připadá i poněkud složitější měření přímých obchodních dopadů například sledováním výkonu kampaně od imprese až po nákup produktu. V případě kampaní na podporu značky se dá také nastavit v rámci kampaně takzvaná „brand lift study“, která v rámci rozpočtu provede zpětné dotazovaní uživatelů na klíčová sdělení kampaně a slouží tak jako vodítko k lepší zpětné vazbě – nesmíme zapomínat na to, že zde primární zjišťování dat provádí stejná společnost, jako ta, u které si reklamu objednáváme, tedy je potřeba počítat s jistým střetem

[131] Advertising Value Equivalent, ekvivalent toho, co by stál prostor získaný obsahem v přepočtu na hodnotu reklamní plochy podle ceníku daného média.
[132] Paid, Earned, Shared, Owned, SCHOBER, Patrik. Zapomeňte na AVE, přejděte na model PESO. *Mediář* [online]. 2018 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.mediar.cz/zapomente-na-ave-prejdete-na-model-peso/

zájmů. Méně využívaným měřítkem, který ale může mít vztah k podpoře obsahového marketingu, je počet fanoušků stránky, respektive sledujících na Instagramu.

12.8.2.2 Online editorial

Pro vyhodnocování obsahového marketingu je nesmírně důležitá návštěvnost webu (a její struktura, která by se měla snažit dosahovat vysokých organických čísel), která je základním parametrem měřitelnosti kvality obsahu. SEO optimalizace je pak výsledkem jednak vysokého zájmu o web, ale také kvalitně tvořeného obsahu, který můžeme pozorovat na délce času, který návštěvník na webu stráví, čtenost jednotlivých článků, jejich indexace v rámci vyhledávačů, bounce rate (míra okamžitého opuštění stránky). Obsahový web můžeme také využívat pro zobrazování své vlastní online reklamy například ve formě bannerů. Mezi další metriky může patřit počet přihlášených do newsletteru či prokliky z webů třetích stran.

12.8.2.3 YouTube obsah

Pro kvalitní videoobsah platí podobné předpoklady jako pro obsah na webových stránkách jen s tím rozdílem, že vše je rozhodováno v rámci algoritmu této platformy. Klíčové parametry jsou počet sledování a délka, do které sledující video shlédnou.

12.8.2.4 Newsletter

Kvalitní newsletter může v dnešní dobře sloužit jako silný marketingový kanál, ale je potřeba mu věnovat dostatečnou pozornost – lidé dnes do svých emailových schránek přijímají desítky až stovky zpráv denně a je tak potřeba, aby byl newsletter jednoduchý a dostatečně poutavý. Díky moderním online nástrojům můžeme snadno sledovat například procentuální míru otevření či prokliky na jednotlivé odkazy.

ZÁVĚR

Diplomová práce a její výstupy potvrdily stanovené cíle a umožnily odpovědět na základní výzkumné otázky dle autorových předpokladů. Bylo potvrzeno, že moderně vedené CSR může být klíčovou součástí budování image společnosti a oděvní průmysl patří k čelním odvětvím, kde tuto změnu můžeme pozorovat. Dále bylo pomocí kvalitativních a kvantitativních dat potvrzeno, že zákazníci vyhledávají udržitelnou módu především kvůli vyšší vnímané kvalitě, ekologii a zdravotním hlediskům. Celkově panuje shoda na tom, že udržitelné výrobky jsou dražší, ale část zákazníků je ochotna tyto náklady akceptovat s přihlédnutím k zmiňovaným benefitům.

CSR a komunikační strategie by v souladu s teoretickou částí i s praktickou částí měly být především dlouhodobé a uvěřitelné, aby se společnosti vyhnuly možnému nařčení z *greenwashingu* a podobných praktik. Je také důležité tyto strategie implementovat napříč celou firmou, a to od nejvyššího managementu až po řadové zaměstnance, stejně jako od dodavatelů surovin až po likvidaci či recyklaci odpadu. Tyto postupy vyžadují přesné plánování a řízení, ale mohou být zdrojem silných komunikačních argumentů, vyšší kvality a zároveň úspor na straně energií či materiálů.

Jednou z klíčových komunikačních možností je takzvaný *storytelling* marketing, který se zaměřuje na vyprávění ucelených příběhů a dokáže steakholderům poskytnout hlubší informace o CSR aktivitách společnosti, jejich důležitosti a celkovému kontextu.

Zároveň ale z výzkumů vyplynulo, že běžná populace má relativně malý zájem na to zjišťovat a hodnotit jednotlivé certifikace či průkaznost CSR aktivit a je tak na společnosti samotné, aby dokázala tyto aktivity účelově zahrnout do své komunikace tak, aby podporovaly celkový image firmy, značku i produkt a zároveň spotřebitele nezahlcovaly přílišným množstvím informací.

Kritickými body navrhovaných strategií je jejich časová, organizační a také finanční náročnost, které mohou mnoho firem odradit, na druhou stranu z dostupných dat jasně plyne, že udržitelnost se pro nastupující generaci zákazníků stává naprosto klíčovým faktorem pro nákupní rozhodování a bylo by chybou tuto skutečnost opomíjet.

Celkově byl proces zpracovávání tohoto tématu do diplomové práce nesmírně obohacující a odkryl mnohé další směry, kterým se výzkum může ubírat – ať už se jedná o hlubší pochopení integrace CSR aktivit do komunikačních činností společnosti, nebo o pochopení motivací běžných zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie a studie:

ALLWOOD, J.M., LAURSEN, S.E., RUSSELL, S.N., MALVIDO, C., BOCKEN, N.M.P., 2008. An approach to scenario analysis of the sustainability of an industrial sector applied to clothing and textile in the UK. *Journal of Cleaner Production*. **16**(2): 1234-1246.

ASHBY, Alison, Mike LEAT a Mel Hudson SMITH., 2012. Making connections: A review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management*. **17**(5), 497-516.

ATKIN, D., ERTEKIN, Z.O., 2015. Sustainable markets: motivating factors, barriers, and remedies for mobilization of slow fashion. *Journal of Macromarketing*. 35: 53-69.

BAUMGARTH, Carsten a Lars BINCKEBANCK, 2015. Building and managing CSR brands – Theory and applications. *1st International Conference on Business: Corporate Social Responsibility and Sustainable Business Development*. Ho Či Minovo Město.

BIDE, Martin, Billie COLLIER a Phyllis TORTORA. *Understanding Textiles*. 7. Londýn: Pearson College Div, 2008. ISBN 0131187708.

BEARD, N. The branding of ethical fashion and the consumer: a luxury niche or massmarket reality? *Fashion Theory*, 2008. **12**(4): 447–468.

BELK, R. Materialism: trait aspects of living in a material world. *Journal of Consumer Research*, 1985. 12: 265-80.

BLACK, Sandy. *Eco-chic: The Fashion Paradox*. Tuscon: Black Dog Press, 2008. ISBN 1906155097.

BLY, Sarah, Wencke GWOZDZ a Lucia A. REISCH. Exit from the high street: an exploratory study of sustainable fashion consumption pioneers. *International Journal of Consumer Studies*, 2015. **39**(2), 125-135. ISSN 14706423. Dostupné z: doi:10.1111/ijcs.12159

BOKS, C., LAITALA, K. Sustainable clothing design: use matters. *Journal of Design Research*, 2012. **10**(1): 121-139.

BOWEN, F. *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*. 1. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 2015, ISBN 978-1-107-42173-8.

BRUNDTLAND, Harlem. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oslo: WCED, 1987.

CARRIGAN, M., MORAES, C., MCEACHERN, M. From conspicuous to considered fashion: A harm-chain approach to the responsibilities of luxury-fashion businesses. *Journal of Marketing Management*, 2013. **29**(11-12): 1277-1307.

CARROL, Archie. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 1999. **38**(3), s. 289.

CATARDI, Carlotta. Slow fashion: Tailoring a strategic approach for sustainability. *Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption*. Londýn: Routledge, 2013, ISBN 978-1906093785.

CATALDI, Carlotta, Maureen DICKSON a Crystal GROVER. Sustainability in Fashion and Textiles: Values, Design, Production and Consumption. *Management of Environmental Quality*. 2013, **24**(4). Dostupné z: doi: https://doi.org/10.1108/meq.2013.08324daa.012

CHOUINARD, Yvon. *Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman*. 2. Londýn: Penguin Books, 2016, ISBN 978-0143037835.

COHUNE, Lauren. *Stepping Lightly: A Case Study on Patagonia's Corporate Environmental and Social Responsibility Marketing Strategy*. San Luis Obispo, 2019. Bakalářská práce. California Polytechnic State University.

CONNOLY, J., & Prothero, A. Green consumption life-politics, risk and contradictions. *Journal of Consumer Culture*, 2008. **8**(1): 117-145.

COVA, B., MACLARAN, P., BRADSHAW, A. Rethinking consumer culture theory from the postmodern to the communist horizon. *Marketing Theory*, 2013. **13**(2): 213-225.

DE BRITO, M.P., V. CARBONE, C. MEUNIER a J. ALLWOOD. *The clothing and textile sectors:: preliminary comparison between France and the UK*. 2006, Nofoma Conference, Oslo.

DICKSON, Marsha A. a Suzzane LOKER. *Social Responsibility in the Global Apparel Industry*. Londýn: Fairchild Books, 2009, ISBN 978-1563675928.

DUDOVSKIY, John. IKEA Corporate Social Responsibility (IKEA CSR): a brief overview. *Business Research Methodology*, 2019.

EASEY, Mike. *Fashion Marketing*. 3. New Jersey: Wiley, 2008, ISBN 978-1405139533.

FLETCHER, Kate. *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*. Londýn: Earthscan Publications, 2008, ISBN 978-1844074815.

FREESTONE, OM., MCGOLDRICK, PJ. Motivations of the ethical consumer. *Journal of Business Ethics*, 2008. 79, pp. 445-467.

GABRIEL, Y., LANG, T. *The Unmanageable Consumer: Contemporary Consumption and its Fragmentations*. Londýn: SAGE publications, 1995, ISBN: 0-8039-7745-X.

GUTMAN, J. A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 1982. **46**(Spring): 60-72.

GUTMAN, J., REYNOLDS, TJ. Laddering theory, method, analysis and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 1988. **22**(Feb/March): 11-32).

Pedersen, E. R. G., and Gwozdz, W. From resistance to opportunity-seeking: Strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the Nordic fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 2014. **119**(2): 245-264.

HALADA, J. *Marketingová komunikace a public relations: Výklad pojmů a teorie oboru.* 1. Praha: Karolinum, 2015, ISBN 978-80-246-3124-0.

HEJLOVÁ, D. *Public relations*. 1. Praha: Grada, 2015, ISBN 978-80-247-9876-9.

HETHORN, J. a C. ULASEWICZ. *Sustainable Fashion: What's Next?*. 2. New York: Bloomsbury Publishing, 2015, ISBN 9781628925319.

HWANG, Yoo, Eun KIM a Eunju KO. Green marketing' functions in building corporate image in the retail setting. *Journal of Business Research*, 2013. **66**(10), 1709-1715.

LOEWENBERG, Estefania. *Green Marketing: An analysis of Green Marketing Campaigns*. Boras, 2015. Dilomová práce. University of Boras.

MULLINS, John W. a Orville C. WALKER, 2013. Marketing management: a strategic decision-making approach. 8th ed. New York: McGraw-Hill. McGraw-Hill international edition. ISBN 978-0-07-132637-7.

MCCARTHY, Jillian. *The Vintage Mindset*. Potomac: New Degree Press, 2020, ISBN 978-1636765716.

OLSON, J.C., REYNOLDS, T.J. The means-end approach to understanding consumer decision making. *Understanding consumer decision making: The means-end approach to marketing and advertising strategy*, 2001. s. 3-20.

OZDAMAR-ERTEKIN, Zeynep (2019) *"Linda Welters and Abby Lillethun, Fashion History: A Global View (2018),"* Markets, Globalization& Development Review: **4**(1). článek 6, s. 27. Dostupné z: https://digitalcommons.uri.edu/mgdr/vol4/iss1/6

PEDERSEN, E. R. G., GWOZDZ, W. From resistance to opportunity-seeking: Strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the Nordic fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 2014. **119**(2): 245-264.

ROSS, Robert. *Slaves to Fashion: Poverty and Abuse in the New Sweatshops*. Michigan: University of Michigan Press, 2004, ISBN 978-1563675928.

SEKOT, Aleš. *Úvod do sociální patologie*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN isbn9788021052611.

SCATURRO, Sarah. Eco-tech Fashion: Rationalizing Technology in Sustainable Fashion. *Fashion Theory*. Berg, 2008. **12**(4), 469-488.

SCHAEFER, A., CRANE, A. Addressing sustainability and consumption. *Journal of Macromarketing*, 2005. **25**(1): 76-92.

THOMAS, Dana. *Fashionopolis: The Price of Fast Fashion - and the Future of Clothes*. Londýn: Head of Zeus, 2020. ISBN 978-1-78954-608-8.

TOMOLILLO, D., SHAW, D. Undressing the ethical issues in fashion: a consumer perspective, in *International Retail Marketing*; A Case Study Approach, Bruce M, Moore C, and Birtwistle G. (Eds). Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004. 141-152.

VISSER, Wayne. *CSR 2.0: The New Era of Sustainability and Responsibility* [online]. 2008, (1) [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: https://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/inspiration_csr_2_0_wvisser.pdf

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada), ISBN 978-80-271-2841-9.

YENERALL, Kevan M. *Encyclopedia of American Government and Civics. grassroots politics.*: Facts On File, 2017, ISBN 978-1-4381-4185-5.

Online zdroje:

ADAMS, Peter. The year of 'woke-washing': How tone-deaf activism risks eroding brands. In: *Marketing Dive* [online]. 2019 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z:

https://www.marketingdive.com/news/the-year-of-woke-washing-how-tone-deaf-activism-risks-eroding-brands/557606/

ALLCHIN, Josie. Case study: Patagonia's 'Don't buy this jacket' campaign. *Marketing Week* [online]. 2013 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.marketingweek.com/case-study-patagonias-dont-buy-this-jacket-campaign/

AU-YEUNG, Angel. Patagonia's Billionaire Founder To Give Away The Millions His Company Saved From Trump's Tax Cuts To Save The Planet. *Forbes.com* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/angelauyeung/2018/11/29/patagonias-billionaire-founder-to-give-away-the-millions-his-company-saved-thanks-to-tax-cuts/?sh=2356ccd81d6f

CHOUINARD, Yvon. Why Food?. *Patagonia Provisions* [online]. 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.patagoniaprovisions.com/pages/why-food-essay

ČTK. *Počet uživatelů Instagramu v ČR stoupl na 2,9 milionu* [online]. 2021 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocet-uzivatelu-instagramu-v-cr-stoupl-na-2-9-milionu/2099488

CRUMBIE, Alex. Workers' rights in the clothing industry and what consumers can do. *Ethical Consumer* [online]. 2021 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.ethicalconsumer.org/fashion-clothing/workers-rights-clothing-industry-what-consumers-can-do

JEZERC, Gretchen. The State of Consumer Spending:: Gen Z Influencing All Generations to Make Sustainability-First Purchase Decisions. *First Insight* [online]. 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.firstinsight.com/press-releases/the-state-of-consumer-spending-gen-z-influencing-all-generations-to-make-sustainability-first-purchase-decisions

JONES, Sara. Woke-washing Is Just Another Way For Brands To Tap The Millennial Market. In: *Free the Bird* [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://freethebirds.com/thoughts/post/woke-washing-is-just-another-way-for-brands-to-tap-the-millennial-market/

JUNE, Sophia. Could Gen Z Free the World From Email?. *The New York Times* [online]. 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.nytimes.com/2021/07/10/business/gen-z-email.html

KONOVALOVA, Ekaterina. How to Manage Your Facebook Ad Frequency. *Social Media Examiner* [online]. 2016 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: https://www.socialmediaexaminer.com/how-to-manage-your-facebook-ad-frequency/

KURCZY, Stephan. Scaling the Revolution: Patagonia CEO Rose Marcario Charts Path for Sustainable Business. *Columbia Business School Newsroom* [online]. 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www8.gsb.columbia.edu/newsroom/newsn/9218/scaling-the-revolution-patagonia-ceo-rose-marcario-charts-path-for-sustainable-business

MARCARIO, Rose. Regenerative Organics: Drawing a Line in the Soil. *Patagonia.com* [online]. 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.patagonia.com/mx/stories/regenerative-organics-drawing-a-line-in-the-soil/story-31178.html

MCKEEVER, Vicky. Gen Z incomes predicted to beat millennials' in 10 years and be 'most disruptive generation ever'. *CNBC Make It* [online]. 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.cnbc.com/2020/11/20/gen-z-incomes-predicted-to-beat-millennials-in-10-years.html

METZLER, Marisa. Patagonia and The North Face: saving the world – one puffer jacket at a time. *The Guardian* [online]. 2017 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.theguardian.com/business/2017/mar/07/the-north-face-patagonia-saving-world-one-puffer-jacket-at-a-time

MOTAVALLI, J. A History of Greenwashing: How Dirty Towels Impacted the Green Movement. *AOL* [online]. 2011 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: https://www.aol.com/2011/02/12/the-history-of-greenwashing-how-dirty-towels-impacted-the-green/

Owned and Operated [online]. Patagonia.com [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: https://www.patagonia.com/where-we-do-business/owned-and-operated.html

PASQUARELLI, Adrianne. Patagonia's Billionaire Founder To Patagonia to Sue Trump Administration Over 'Unlawful Actions'. *AdAge* [online]. 2017 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://adage.com/article/cmo-strategy/patagonia-plans-sue-trump-administration/311515

PETRO, Greg. Gen Z And Sustainability:: The Disruption Has Only Just Begun. *Forbes.com* [online]. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z:

https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2022/02/18/gen-z-and-sustainability-the-disruption-has-only-just-begun/?sh=19b31a463eb7

ROBERTS, Liz. Outdoor brands admit use of controversial goose down in clothing. *Grough* [online]. 2012 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.grough.co.uk/magazine/2012/02/23/outdoor-brands-admit-use-of-controversial-goose-down-in-clothing#

SCHOBER, Patrik. Zapomeňte na AVE, přejděte na model PESO. *Mediář* [online]. 2018 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.mediar.cz/zapomente-na-ave-prejdete-na-model-peso/

SWEENEY, Erica. Calvin Klein, H&M and Nike among most LGBTQ-friendly brands. *Retail Dive* [online]. 2018 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.retaildive.com/news/calvin-klein-hm-and-nike-among-most-lgbtq-friendly-brands/519141/

THANGAVELU, Poonkulali. The Success of Patagonia's Marketing Strategy. *Investopedia* [online]. 2020 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/070715/success-patagonias-marketing-strategy.asp#citation-5

THOMPSON, Claire. 'Bitter Seeds' documentary reveals tragic toll of GMOs in India. *Grist* [online]. 2012 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://grist.org/industrial-agriculture/bitter-seeds-documentary-reveals-tragic-toll-of-gmos-in-india/

Webové stránky a multimédia:

1% for the Planet [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.onepercentfortheplanet.org/

Gender: Women workers mistreated [online]. In: . [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://cleanclothes.org/issues/gender

GfK. *60 procent nákupů módy je v akci* [online]. 2019, 3 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/dyna_content/cz/2019_documents/gfk_fashion_ap_tiskovka_pdf.pdf

Greenwashing. In: *Cambridge Dictionary* [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/greenwash

Imperial Chemical Industries PLC (ICI)/Zeneca. *CorpWatch* [online]. San Francisco, 1. 12. 1996 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: https://corpwatch.org/article/imperial-chemical-industries-plc-icizeneca

Incorporating brand values into Patagonia's retail fit-out. *Stereopro* [online]. 2020 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.storepro.com.au/post/incorporating-brand-values-into-patagonias-retail-fit-out

Mountain of Storms (Full Film): A Legendary Road Trip [online]. In: . Patagonia, 2.4.2020 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=YxM2cOvq6s8

OGILVY & MATHER. *A jak si uděláte radost vy?: Luxusní značky v roce 2016* [online]. In: . 2016 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://mediagurucdneu.azureedge.net/wp-content/uploads/2016/08/Studie_OgilvyMather_Luxusni-znacky-2016.pdf

Patagonia.com [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://eu.patagonia.com/

Patagonia Buy Less Plea Spurs More Buying. *Bloomberg* [online]. 2018 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-08-28/patagonias-buy-less-plea-spurs-more-buying

Patagonia Provisons [online]. 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: patagoniaprovisions.com

Patagonia Works. *B Lab* [online]. [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/patagonia-inc

Yvon Chouinard. *Forbes.com* [online]. 2022 [cit. 2022-04-09]. Dostupné z: https://www.forbes.com/profile/yvon-chouinard/?sh=6662fa8b4fb5

Výroční zprávy a další dokumenty:

MPSV. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2020* [online]. 2020 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/2419647/Anal%C3%BDza_text_2020.pdf/3052205e-07fb-99a3-fbac-e43d3138c7e

Patagonia Annual Corporation Report, fiskální rok 2016.

Patagonia Annual Corporation Report, fiskální rok 2017.

Sweatshops in the U.S.: Opinions on Their Extent and Possible Enforcement Options. Washington D.C., 1988, dostupné z: https://www.gao.gov/assets/hrd-88-130br.pdf.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AVE Advertising Value Equivalent.

BIO Produkt ekologického zemědělství.

CASI Computer Assisted Self Interviewing.

ČR Česká republika.

CSR Corporate Social Responsibility.

GMO Genetically Modified Organisms

PESO Paid Earned Shared Owned.

POS Point of Sale

PR Public Relations

SEO Search Engine Optimization

SME Small & Medium Businesses

SMS Short Message Service

USA United States of America

USPs Unique Selling Points

WBCSD World Business Council for Sustainable Development

WCED World Commission on Environment and Development

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: třísektorové pojetí udržitelnosti (*vlastní zdroj*) 21
Obrázek 2: pyramida společenské odpovědnosti podniků (*zdroj: Carroll, 1996*) 23
Obrázek 3: greenwashingová kampaň společnosti Chevron (*zdroj: Pinterest*) 26
Obrázek 4: komponenty image dle Mefferta (*zdroj: Meffert, 2002*) 38
Obrázek 5: inzerát Don't Buy This Jacket (*zdroj: Patagonia, 2011*) 61
Obrázek 6: mapa nalezených hodnotových vztahů (*zdroj: Davies, 2015*) 72
Obrázek 7: integrační model 1 (*vlastní zdroj*) 97
Obrázek 8: integrační model 2 (*vlastní zdroj*) 97
Obrázek 9: CSR brand model (*zdroj: Carsten Baumgarth & Lars Binckebanck, 2015*) 98

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: ekonomické věky a úrovně CSR (*zdroj: Visser, 2011*) 30

Tabulka 2: DNA CSR 2.0 (*zdroj: Visser, 2011*) 35

Tabulka 3: nákupní chování respondentů (*vlastní zdroj*) 84

Tabulka 4: důležitost vnímaných znaků udržitelné módy (*vlastní zdroj*) 86

Tabulka 5: důležitost vnímaných znaků udržitelné módy u dotazovaných, kteří uvedli, že tuto módu nakupují (*vlastní zdroj*) 86

Tabulka 6: vnímání negativních vlastností udržitelné módy (*vlastní zdroj*) 88

Tabulka 7: vnímání negativních vlastností udržitelné módy u osob, které ji nakupují (*vlastní zdroj*) 88

Tabulka 8: harmonogram a rozpočet komunikačních aktivit (*vlastní zdroj*) 111

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: věková struktura dotazovaných (*vlastní zdroj*) 82
Graf 2: pracovní uplatnění dotazovaných (*vlastní zdroj*) 82
Graf 3: struktura dotazovaných dle nejvyššího dosaženého vzdělání (*vlastní zdroj*) 83
Graf 4: nákupní frekvence oblečení (vlastní zdroj) 84
Graf 5: nakupujete módní výrobky označené jako „udržitelné“ (*vlastní zdroj*) 85
Graf 6: Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak podle čeho výrobky vybíráte? (*vlastní zdroj*) 89
Graf 7: Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak podle čeho výrobky vybíráte? (*vlastní zdroj*) 90
Graf 8: Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak jakou roli pro vás hraje cena? (*vlastní zdroj*) 91
Graf 9: Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak jakou roli pro vás hraje cena? - spotřebitelné udržitelné módy (*vlastní zdroj*) 91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky v rámci kvantitativního dotazníkového šetření

Příloha P II: Grafy k otázkám 1-2

Příloha P III: Grafy k otázkám 3-4

Příloha P IV: Grafy k otázkám 5-6

Příloha P V: Grafy k otázkám 7-12

Příloha P VI: Grafy k otázkám 14-18

Příloha P VII: Grafy k otázkám 19-20

Příloha P VIII: Grafy k otázkám 21-22

Příloha P IX: Graf k otázce 23

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY

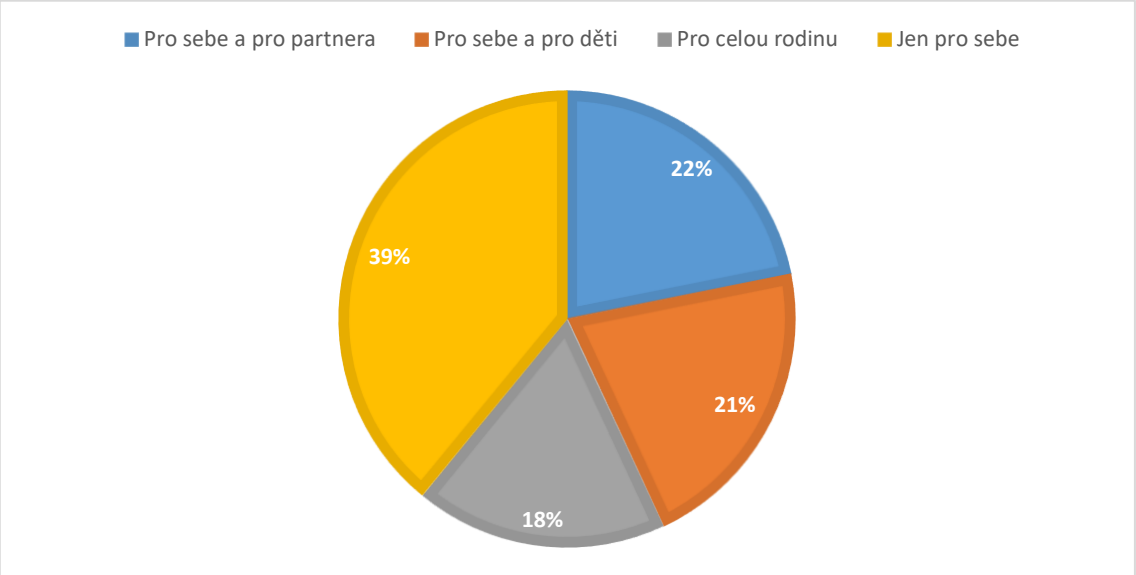
1. Pro koho nakupujete oblečení?
2. Jak často průměrně nakupujete oblečení?
3. Jak často nakupujete uvedené oblečení? (1= nikdy, 5= velmi často) [Značkové]
4. Jak často nakupujete uvedené oblečení? (1= nikdy, 5= velmi často) [Neznačkové]
5. Jak často nakupujete uvedené oblečení? (1= nikdy, 5= velmi často) [Módní značky (HM, Zara, Topshop, Mango, GAP, Esprit, Primark)]
6. Jak často nakupujete uvedené oblečení? (1= nikdy, 5= velmi často) [Značkové sportovní oblečení (Adidas, Nike, Puma, Reebok a další podobné)]
7. Nakupujete značky oblečení podle toho, že nesou označení/garantují „udržitelnost“ produktu?
8. Jak moc jsou pro vás důležité uvedené vlastnosti u udržitelných výrobků oblečení? (1= zcela nedůležité, 5= velmi důležité) [Snižování vlivu na životní prostředí]
9. Jak moc jsou pro vás důležité uvedené vlastnosti u udržitelných výrobků oblečení? (1= zcela nedůležité, 5= velmi důležité) [Vyšší kvalita výrobků]
10. Jak moc jsou pro vás důležité uvedené vlastnosti u udržitelných výrobků oblečení? (1= zcela nedůležité, 5= velmi důležité) [Menší škodlivost vůči mému zdraví]
11. Jak moc jsou pro vás důležité uvedené vlastnosti u udržitelných výrobků oblečení? (1= zcela nedůležité, 5= velmi důležité) [Společenský status]
12. Jak moc jsou pro vás důležité uvedené vlastnosti u udržitelných výrobků oblečení? (1= zcela nedůležité, 5= velmi důležité) [Styl/módnost]
13. Je pro vás nějaká jiná vlastnost u udržitelných výrobků v oblasti oblečení důležitá?
14. Jak moc souhlasíte s dále uvedenými vlastnostmi u „udržitelných“ výrobků v oblasti oblečení? (1= zcela nesouhlasím, 5= zcela souhlasím) [Jsou dražší]
15. Jak moc souhlasíte s dále uvedenými vlastnostmi u „udržitelných“ výrobků v oblasti oblečení? (1= zcela nesouhlasím, 5= zcela souhlasím) [Nejsou módní]

16. Jak moc souhlasíte s dále uvedenými vlastnostmi u „udržitelných“ výrobků v oblasti oblečení? (1= zcela nesouhlasím, 5= zcela souhlasím) [Méně vydrží/nejsou z některých materiálů, které vyžaduji]
17. Jak moc souhlasíte s dále uvedenými vlastnostmi u „udržitelných“ výrobků v oblasti oblečení? (1= zcela nesouhlasím, 5= zcela souhlasím) [Nejsou snadno dostupné]
18. Jak moc souhlasíte s dále uvedenými vlastnostmi u „udržitelných“ výrobků v oblasti oblečení? (1= zcela nesouhlasím, 5= zcela souhlasím) [Nemám rád výrobky označené jako „udržitelné“, těmto označením nedůvěřuji]
19. Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak podle čeho výrobky vybíráte?
20. Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak jakou roli pro vás hraje cena?
21. Pohlaví?
22. Věk?
23. Zaměstnání?
24. V jakém oboru?
25. Nejvyšší dosažené vzdělání?

PŘÍLOHA P II: GRAFY K OTÁZKÁM 1-2

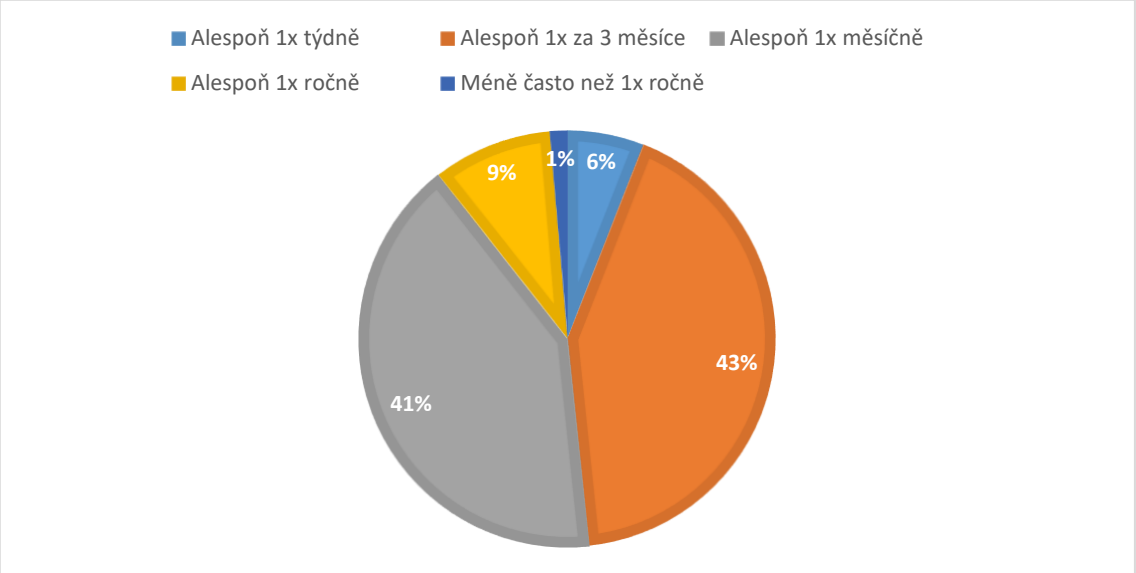
Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

Pro koho nakupujete oblečení?



Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

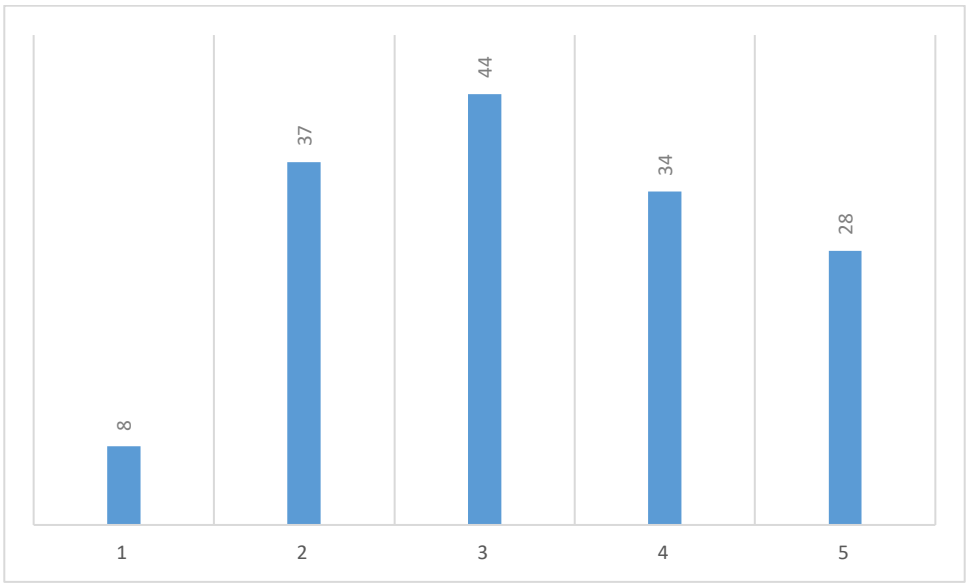
Pro koho nakupujete oblečení?



PŘÍLOHA P III: GRAFY K OTÁZKÁM 3-4

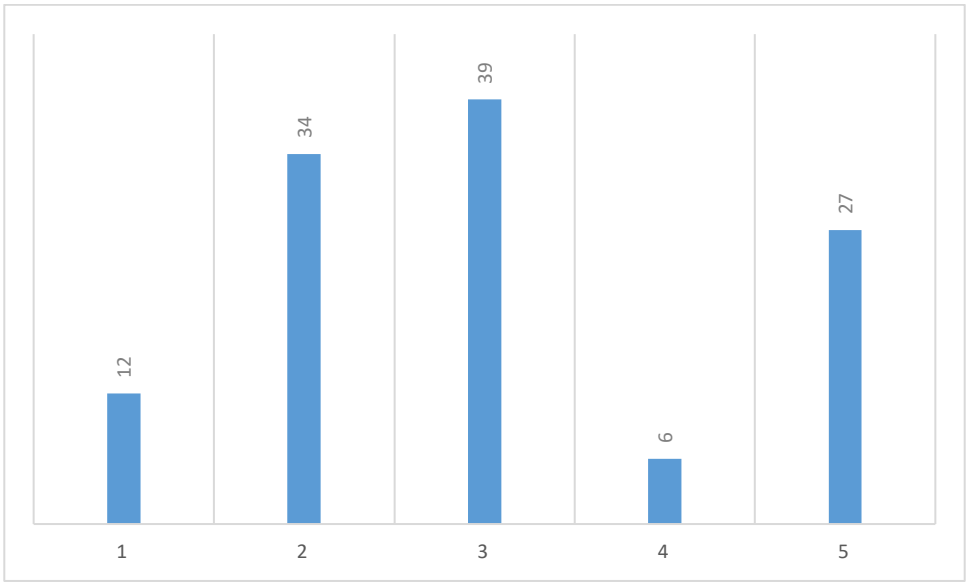
Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

Jak často nakupujete uvedené oblečení? (1= nikdy, 5= velmi často) [Značkové]



Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

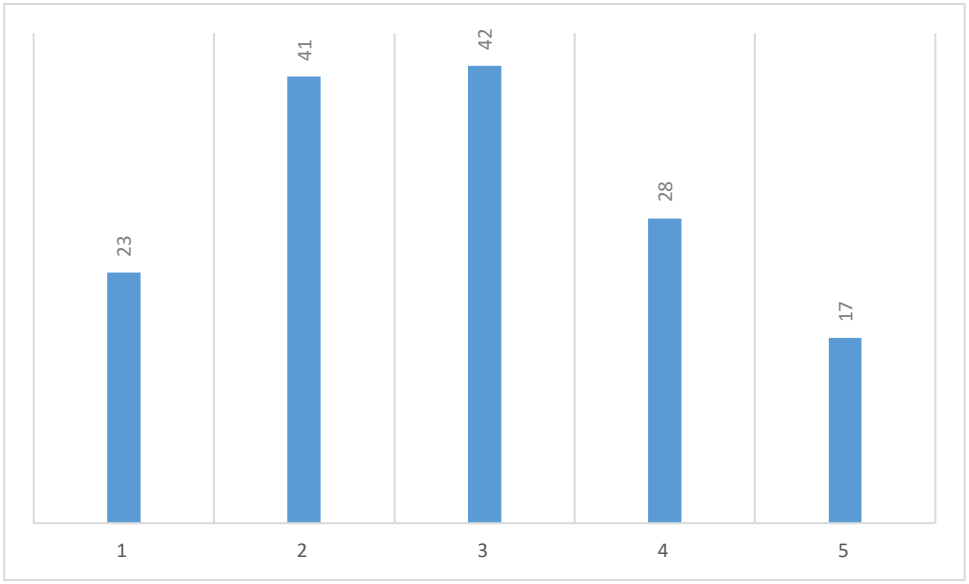
Jak často nakupujete uvedené oblečení? (1= nikdy, 5= velmi často) [Značkové]



PŘÍLOHA P IV: GRAFY K OTÁZKÁM 5-6

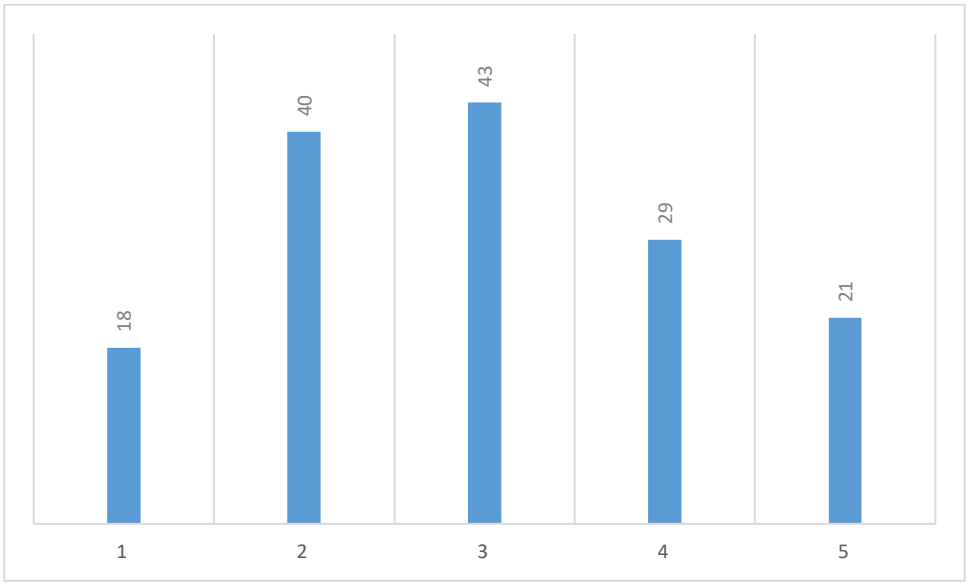
Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

Jak často nakupujete uvedené oblečení? (1= nikdy, 5= velmi často) [Módní značky (HM, Zara, Topshop, Mango, GAP, Esprit, Primark)]



Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

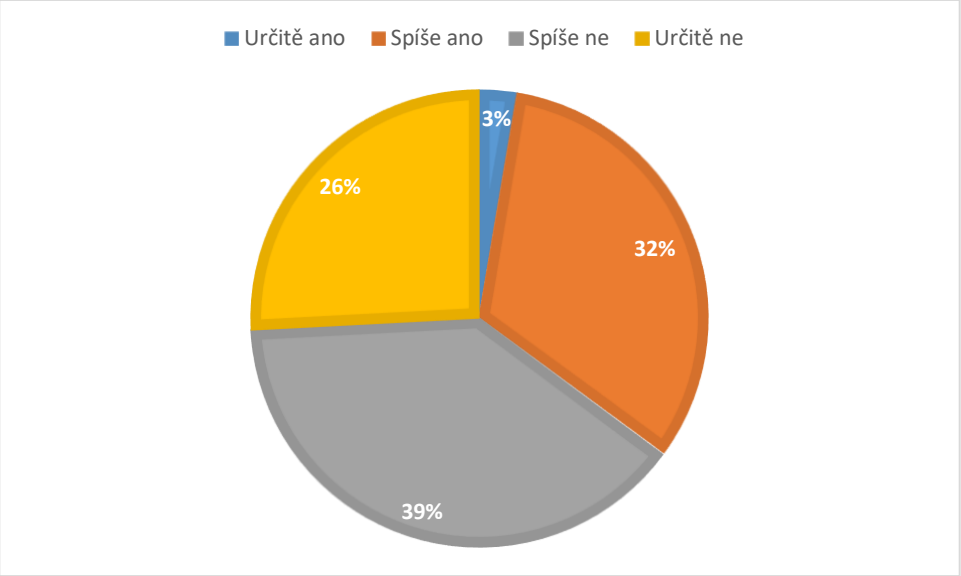
Jak často nakupujete uvedené oblečení? (1= nikdy, 5= velmi často) [Značkové sportovní oblečení (Adidas, Nike, Puma, Reebok a další podobné)]



PŘÍLOHA P V: GRAFY K OTÁZKÁM 7-12

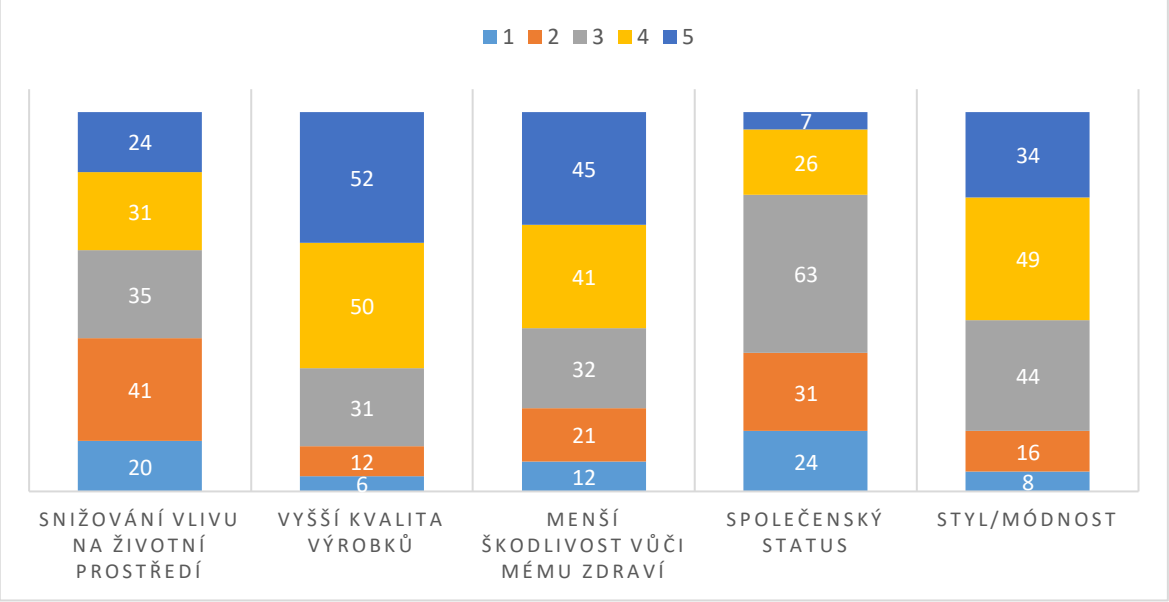
Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

Nakupujete značky oblečení podle toho, že nesou označení/garantují „udržitelnost“ produktu?



Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

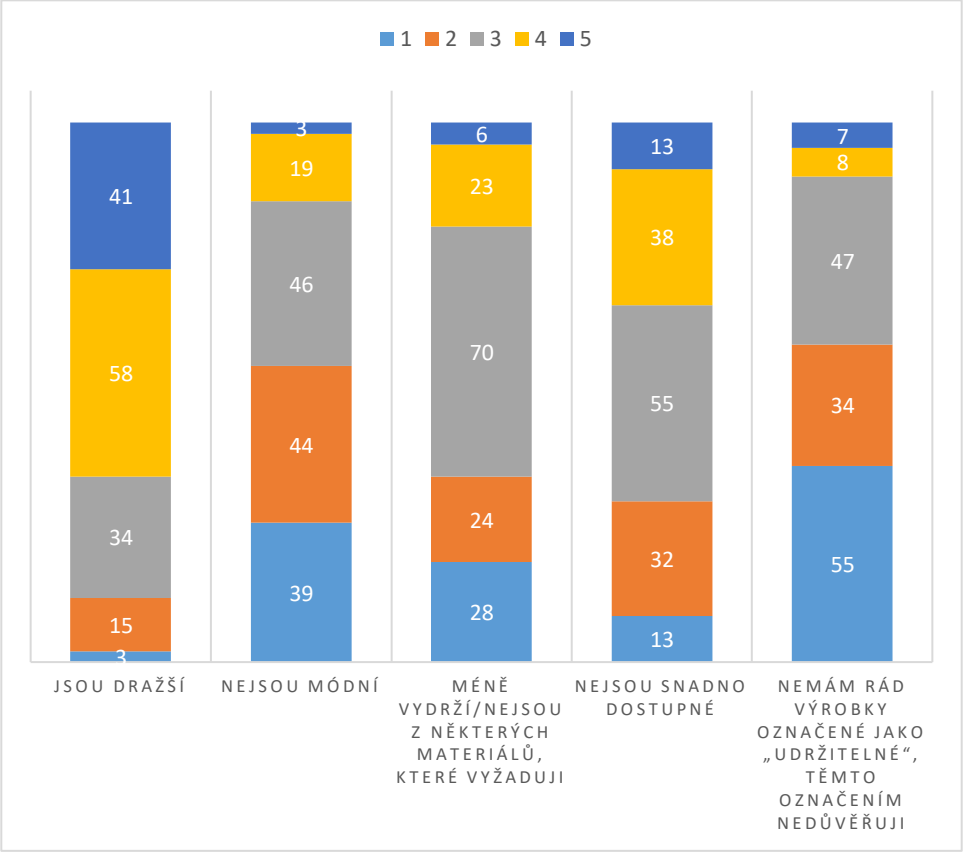
Jak moc jsou pro vás důležité uvedené vlastnosti u udržitelných výrobků oblečení? (1= zcela nedůležité, 5= velmi důležité)



PŘÍLOHA P VI: GRAFY K OTÁZKÁM 14-18

Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

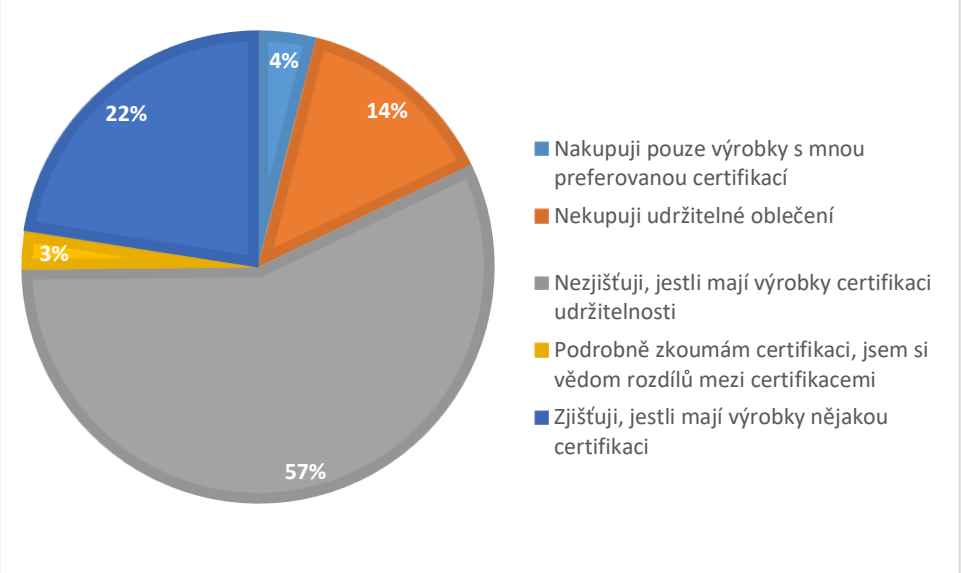
Jak moc souhlasíte s dále uvedenými vlastnostmi u „udržitelných“ výrobků v oblasti oblečení? (1= zcela nesouhlasím, 5= zcela souhlasím)



PŘÍLOHA P VII: GRAFY K OTÁZKÁM 19-20

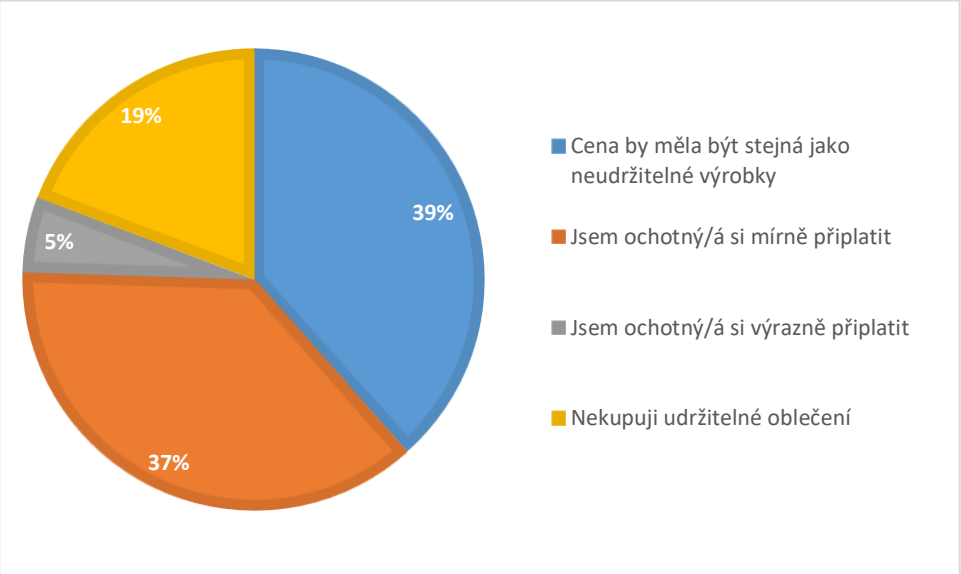
Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak podle čeho výrobky vybíráte?



Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

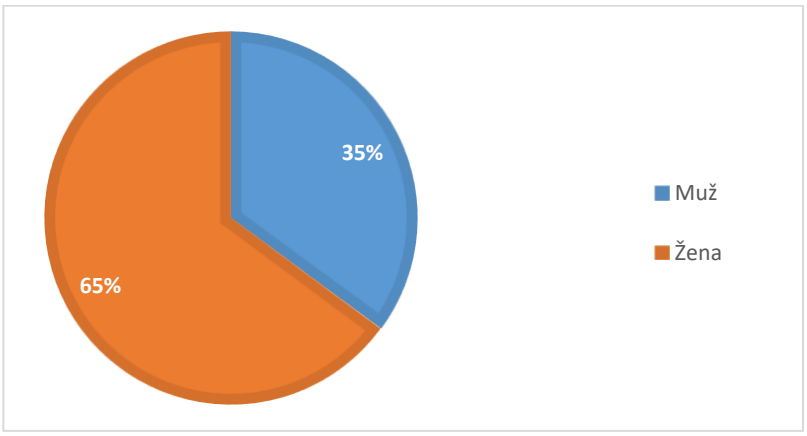
Pokud kupujete udržitelné oblečení, tak jakou roli pro vás hraje cena?



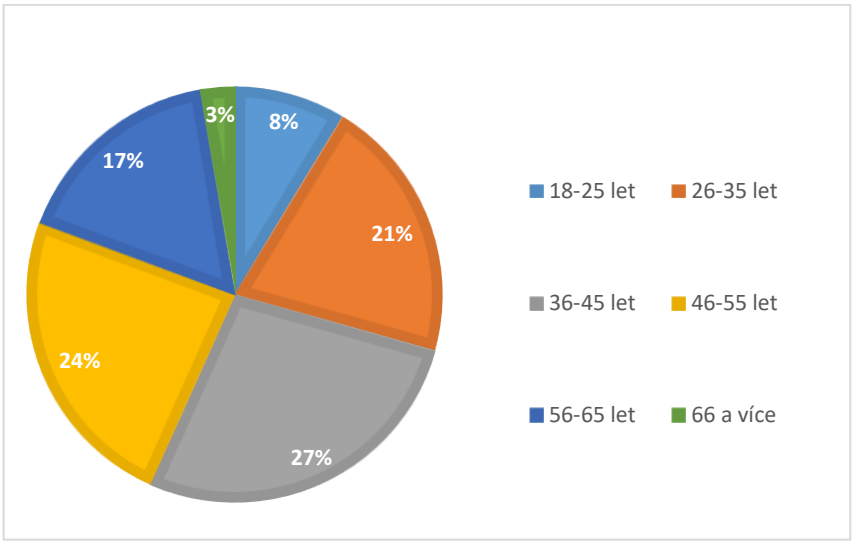
PŘÍLOHA P VIII: GRAFY K OTÁZKÁM 21-22

Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

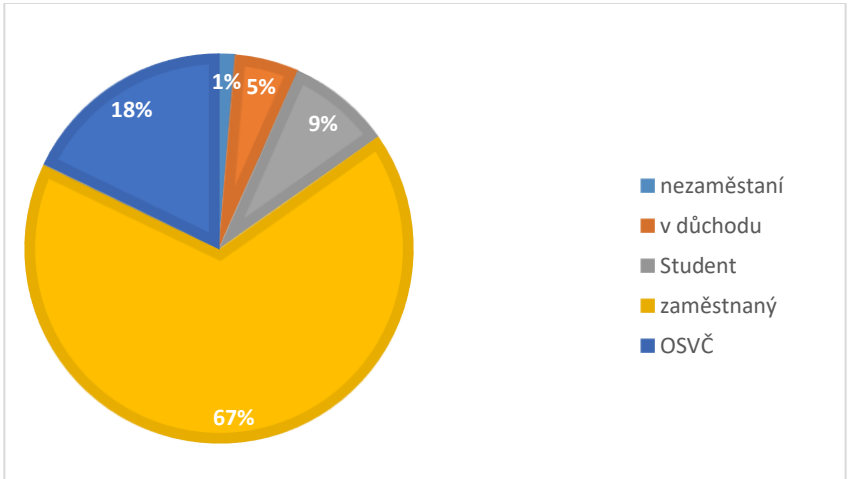
Pohlaví



Věk



Zaměstnání



PŘÍLOHA P IX: GRAFY K OTÁZKÁM 23

Celkový počet respondentů: 151 = 100 %

Nejvyšší dosažené vzdělání.