

## Studija poslovnog slučaja - PATAGONIA Inc.

Autor: **Davor Perkov**

### 1. UVOD

Patagonia Inc. je izrasla iz male kompanije koja je proizvodila pomagala i opremu za penjače. Osnivač Yvon Chouinard započeo je svoju penjačku karijeru 1953. kao 14-godišnji član sokolarskog društva Southern California, koje je dresiralo sokole i jastrebe za lov. Jedini penjački klinovi dostupni u to vrijeme bili su načinjeni od meka željeza. To je značilo da jednom postavljeni klinovi moraju ostati u stijeni. Ovo je poučna priča o vizionarstvu i upornosti, duhovnom i odgovornom pristupu menadžmenta vođenju te održivom rastu. Održiv rast je skladan odnos društva, ekonomije i ekologije kako bi se prirodno bogatstvo planeta sačuvalo i za buduće naraštaje.

### 2. NASTANAK I POVIJESNI RAZVOJ

Patagonia je bila još mala kada je počela ulagati vrijeme i novac u ekologiju. Globalnom svijetu je prijetilo veliko onečišćenje, krčenje šuma i nestajanje vodenog života. U ranim 1970-tim godinama Chouinard s istomišljenicima odlazi do vlasti kalifornijskog grada Ventura kako bi se izborili povratak života u istoimenu rijeku koja je nekoć bila obitavalište lososa. U 1940-tima sagrađene su dvije brane koje su preusmjerile vodu pa je rijeka postala mrtva. Zbog zalaganja Chouinarda i njegovog tima da se rijeka očisti i proširi njezin tok, loš razvojni plan grada srećom nije prošao.

Nakon što je upoznao Johna Salathéa, švicarskog penjača i mistika koji je jednom izradio klinove od tvrdog željeza koristeći model A osi, Chouinard je odlučio izraditi oruđe za višekratnu uporabu. Godine 1957. otišao je na odlagalište otpada i kupio rabljenu peć na ugljen, nakovanj od 138 funti, nekoliko čekića i kliješta, te počeo učiti tehniku kovanja.



Yvon Chouinard (na slici) je svoje prve klinove načinio od stare oštrice kombajna, te ih isprobao na niskim padinama stijene u Yosemiteu. Vijest se brzo proširila i uskoro su prijatelji htjeli Chouinardove željezne klinove načinjene od krom molibdena. Prije no što se snašao, Chouinard je već poslovaio. U sat vremena iskovao bi dvije alatke i prodavao ih za 1,50 dolara po komadu. U dvorištu roditeljske kuće u Burbannku uredio je malu radionicu i dućan

u kojemu je radio zimi. Većina njegovih alata bila je prijenosna, kako bi ih mogao utovariti u auto i putovati po kalifornijskoj obali. Uzdržavao se prodavajući opremu iz prtljažnika svog automobila. Zarada je bila skromna. Povremeno bi tjedne provodio s 50 centi ili jednim dolarom na dan.<sup>1</sup> Uskoro se potražnja povećala i Chouinard je morao započeti s korištenjem alata, kalupa i strojeva u proizvodnji. Stoga je 1965. stupio je u partnerstvo s Tomom Frostom koji je, osim što je bio penjač, bio i aeronautički inženjer sa smislom za dizajn i estetiku. Tijekom devetogodišnjeg

<sup>1</sup> Patagonia, "Company info: Our History", [www.patagonia.com](http://www.patagonia.com), pristup: 28.10.2014.

partnerstva Frost i Chouinard su redizajnirali i poboljšali gotovo sve penjačke alate kako bi ih učinili jačim, lakšim, jednostavnijim i funkcionalnijim. Sa svakog silaska s planine bi se vratili s novim idejama.



Do 1970. Chouinard Equipment je postao najveći dobavljač penjačke opreme u SAD-u. Također je postao i nepodoban za okolinu jer je oprema koju su proizvodili štetila stijenama. Penjanje je postalo popularno, ali je koncentracija penjača opstala samo na utreniranim rutama u stijenama. Iste osjetljive napukline morale su izdržati opetovano udaranje čekićima prilikom postavljanja i vađenja klinova, a oštećenja su bila teška. Chouinard i Frost su odlučili povući se iz posla. Ovo je bio prvi korak u korist ekologije, a nastavio se i tijekom godina. Sukcesivno povlačenje iz posla sa željeznim klinovima je bio golem poslovni rizik. Klinovi su tada još uvijek bili glavni proizvod koje je poduzeće nudilo ali odlučili su da ne škode više ljudskoj okolini i prirodi. Na sreću, postojala je alternativa: aluminijski klinovi koji bi se mogli učvrstiti rukom a ne čekićem! Prvi su put

predstavljeni u katalogu iz 1972. godine. U nekoliko mjeseci nakon predstavljanja prodavali su se brže no što su se proizvodili.

### 2.1. Ulazak u proizvodnju odjeće

Na zimskom putovanju u Škotsku 1970. godine, Chouinard je kupio ragbi dres kako bi ga koristio za penjanje. Napravljen da izdrži napore te zahtjevne igre, imao je ovratnik koji je onemogućavao željeznom remenu da se ureže u vrat. U SAD-u, Chouinard ju je nosio među prijateljima penjačima



koji su ga ispitivali gdje bi mogli nabaviti istu odjeću. Naručili su nekoliko majica i odmah su se prodale. Nisu imali dovoljno u skladištu pa su ubrzo počeli naručivati majice s Novog Zelanda i iz Argentine. Druga su ih poduzeća pratila i ubrzo su shvatili da su pokrenuli malo modno ludilo u SAD-u. Počeli su na odjeću gledati kao na snažnu potporu proizvodnji opreme koja je tada generirala slab profit.

Kako su počeli proizvoditi sve više i više odjeće morali su pronaći ime za svoju tekstilnu liniju. Patagonia je bilo ime koje je predstavljalo nešto daleko, romantično, uzbudljivo i zanimljivo a može se izgovoriti na svakom jeziku. Patagonia je kao obiteljsko poduzeće utemeljena 1972. u Venturi.

Danas proizvode odjeću za alpinizam i planinarenje, za skijanje, snowboarding, surfanje, pecanje na mušicu, veslanje i brzo pješaćenje po divljim stazama. Sve su to tihi sportovi. Nijedan ne iziskuje motor niti donosi usklike publike. U svakom sportu nagrada dolazi u obliku doživljaja teško osvojene ljepote i trenutaka povezanosti ljudi s prirodom.<sup>2</sup> Za Patagoniju, to znači raditi s prijateljima, zapošljavati motivirane, inteligentne radnike i dati im fleksibilno radno vrijeme. Druga važna vrijednost uključuje pronalaženje načina kako da budu odgovorni tako što će obnavljati izvore energije i ponovno ih koristiti.

## 2.2. Kriza 1990-tih

Patagonia je rasla brzo, no, u ljeto 1991. prodaja opada uslijed recesije pa dolazi do financijskih poteškoća i imperativa vraćanja revolving kredita bankarima. Da isplate dugove morali su drastično srezati troškove i rasprodati imovinu. Smanjili su za 20 posto radnu snagu i kao kompanija gotovo izgubili samostalnost. Tako su naučili glavnu lekciju jer otada rastu i posuđuju veoma umjereno. Bili su dovoljno sposobni sačuvati svoje kulturne vrednote usprkos teškim godinama i šoku koji je doveo do brojnih otkaza.

## 4. MISIJA, VIZIJA, VREDNOTE I STRATEGIJA

**Misija** glasi: *Napraviti najbolji proizvod ne čineći nepotrebnu štetu te koristiti biznis za inspiriranje i provedbu rješenja za ekološku krizu.* **Vizija** je: *„Omogućiti svojim kupcima da skuse tu teško stečenu milost i trenutke povezanosti s prirodom, te izraze svoju ljubav prema divljini i prekrasnim mjestima tako da ih očuvamo“.*<sup>3</sup> **Zajedničke vrijednosti** Patagonije su srce, a ne rezultat njene strategije. U skladu s poslovnom filozofijom snivača Chouinarda, svoje vrijednosti ne koriste kao sredstvo da proizvode učine poznatijima i dostupnijima, već žive te vrijednosti čak i po cijenu niže profitabilnosti i većih troškova. Evo četiri osnovne korporativne vrijednosti Patagonije:<sup>4</sup>

- *Kvaliteta*: postići što veću kvalitetu u svemu što radimo
- *Integritet*: odnose gradimo na poštenju i uvažavanju
- *Zaštita okoliša*: služite kao pokretač osobnih i korporativnih akcija
- *Ne budite konvencionalni*: Naš uspjeh leži u razvoju inovativnih načina kako da radimo svoj posao.

Vrijednosti koje Chouinard promovira jasno su vidljive u svim aspektima poslovanja. U svojoj knjizi *„Let My People go Surfing, The Education of a Reluctant Businessman“* razmišlja o tome na koji način u dnevnu rutinu kompanije, usaditi iskustva i vrijednosti koje je stekao baveći se alpinizmom i sportom te proučavajući Zen filozofiju. S obzirom da se, prema vlastitim riječima, nikada nije želio baviti poduzetništvom, nit biti vlasnik, sada kada je to već postao osjeća odgovornost da raspoložive resurse upotrijebi s ciljem da svijet postane bolje mjesto za život.<sup>5</sup>

Stožerne odrednice **korporativne strategije** Patagonije su (slika 1): *operativna efikasnost, bliskost s kupcima, vodeći proizvodi i zeleno upravljanje.* U osnovi žele ponuditi visoko kvalitetne proizvode

<sup>2</sup> Patagonia, "Our reason for Being", www.patagonia.com, pristup: 28.10.2014.

<sup>3</sup> Patagonia's vision is to enable its customers to experience that hard-won grace and moments of connection with nature, and to express its love of wild and beautiful places by saving them., <http://dannybrown.me/2011/04/20/>

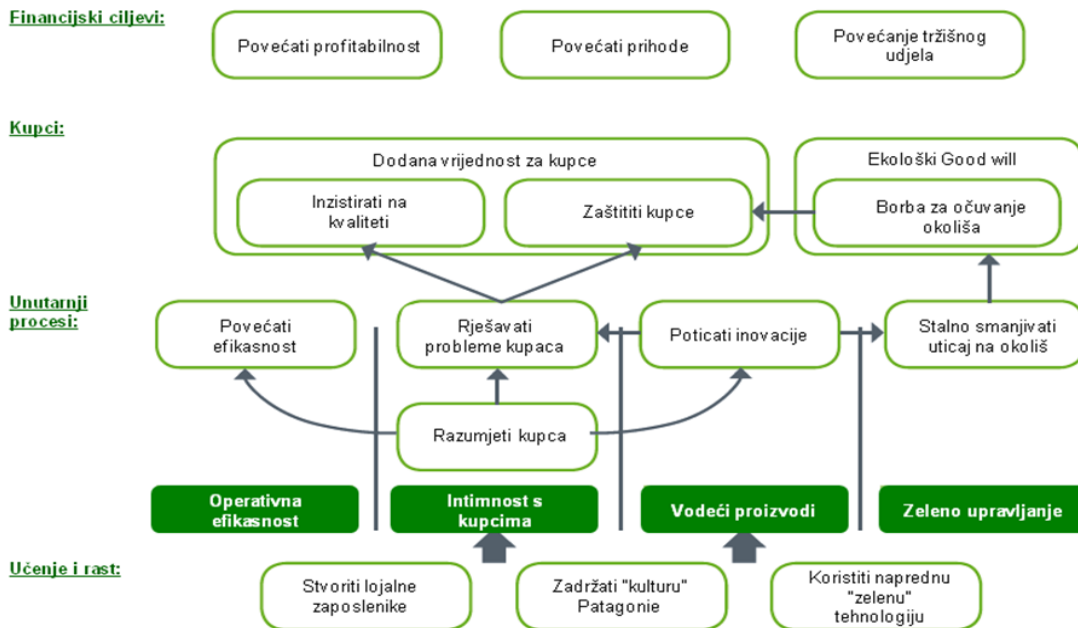
<sup>4</sup> [http://www.patagonia.com/pdf/en\\_EU/social\\_response2.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/en_EU/social_response2.pdf)

<sup>5</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=SWQxnxw9kCs>

2015.

koji su estetski prihvatljivi, ne zagađuju okoliš a cjenovno su pozicionirani 20-tak posto više od konkurentskih. Svoj brend grade bez značajnijeg oglašavanja jer vjeruju da temelj svakog brenda počiva na autentičnosti, istinitosti, originalnosti i inovativnosti, a ne na marketingu.

Slika 1. **Strateške odrednice Patagonije**



Izvor: <http://www.google.hr/url?url=http://www.corporateexcellence.org>

Kako bi stekla konkurentsku prednost Patagonia koristi strategiju fokusiranja na diferencijaciju, koja se očituje u pružanju jedinstvene vrijednosti kupcima. To im omogućava formiranje više prodajne cijene. Strategija fokusiranja na diferencijaciju znači da poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost ispunjavanjem specifičnih potreba kupaca u užem tržišnom segmentu (Perkov,2014,10-12). Cilj im je izgraditi brend koji će uravnotežiti kvalitetu, okoliš, zajednicu i profitabilnost. U 2010. su poziciju menadžera za društvenu odgovornost Patagonije podigli na visoku razinu direktora za društvenu i okolišnu odgovornost (SER-Social/Environmental Responsibility). SER tim, između ostaloga, ima ovlast staviti veto na suradnju s nekom novom tvornicom.

### 3. ORGANIZACIJSKA KULTURA I ODNOS PREMA ZAPOSLENICIMA

Od početka, razvijali su se sukladno etičkim standardima koji su bili paralelni nadi i snovima svojih osnivača.<sup>6</sup> Nastoje se maksimalno držati svojih duhovnih načela, uvjerenja, vrijednosti i tradicije. Kako bi dodatno zadovoljila interesno-utjecajne skupine, Patagonia se fokusira na zadovoljstvo zaposlenika. Vjeruju u poslovnu i životnu ravnotežu. Uslijed te snažne povezanosti s zaposlenicima, tvrtka ima svega 25 posto stope fluktuacije (prosjek industrije je inače 43,8 posto). U prosjeku primaju po 900 zamolbi prilikom otvaranja novih radnih mjesta.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Working Mother Media, "2012 Working Mothers 100 Best Companies", [www.workingmother.com](http://www.workingmother.com), pristup: 5.11.2012

<sup>7</sup> [www.patagonia.com](http://www.patagonia.com), pristup: 6.11.2012.

Sjedište kompanije u Venturi (Kalifornija) je nalik svemu osim tradicionalnim uredima. Patagonia je poduzeće koje vodi brigu o svojim zaposlenicima. Nastoje ostvariti opuštenu radnu atmosferu i da se zaposlenici osjećaju ugodno na radnom mjestu. Na taj način održavaju kvalitetu rada i dobru koordinaciju među zaposlenicima. U zgradi od 1984. nema privatnih ureda čime se ponekad izaziva strka ali isto tako potiče otvorenu komunikaciju. Nijedan ured (čak ni glavnog direktora) nema vrata.

Te 1984. otvaraju kafeteriju koja tijekom dana nudi zdravu, uglavnom vegetarijansku hranu. Otvoren je i *Malinda Chouinard's insistence*-centar za brigu o djeci zaposlenika (tada jedan od svega 150 sličnih centara u cijeloj državi; danas ih je više od 3.000!). Nazočnost djece koja se igraju u dvorištu ili zajedničko objedovanje s roditeljima u kafeteriji pomaže održati poticajno korporativno ozračje i obiteljski duh. Briga za ljude se sastoji i u fleksibilnim radnim satima i *job sharingu* (alternativna radna opcija kada dva uposlenika dijele isto radno mjesto i dogovaraju koje će dane u tjednu raditi koji od njih). Nekonvencionalna radna pravila i stvaranje vlastitog sustava rada čine kreativni dio menadžmenta koji posebice ispunjava Chouinarda.

Umjesto parkirališnih mjesta ispunjenih vozilima, tu su bicikli i daske za surfanje. Solarni paneli i tibetanske molitvene zastave čine ovo mjesto posebnim. Ljudi se mogu odjenuti po svome nahođenju i hodati bosonogi. Potiče ih se na tjelovježbu pa im se nude prostori za jogu ili aerobik. Tijekom dana mogu surfati, trčati, igrati odbojku u pijesku iza zgrade ili jesti organsku hranu u kantini. Na primjer, u kompaniji vjeruju kako bi zaposlenici trebali njegovati djecu ako su bolesna ili uživati vani u prirodi. Sponzorirala je njihove odlaske na skijanje ili slobodno penjanje; mnogi su zaposlenici u neformalnim skupinama znali otputovati prema planinama petkom i vratiti se umorni i sretni na vrijeme da krenu na posao u ponedjeljak ujutro.

Chouinard je želio stvoriti poslovnu organizaciju s progresivnom korporativnom kulturom. Ove i slične Chouinardove ideje su učinile kompaniju omiljenom među zaposlenicima.<sup>8</sup> Više od 20 godina, proglašavana je jednom od 100 najboljih tvrtki od strane časopisa *Working Mother* zbog fleksibilnog radnog vremena i dječjeg vrtića namijenjenog zaposlenicima. "Brain Food" predavanja o različitim područjima, od Excela i PowerPointa do ribolova, financija i dizajna, čine izazovnim život zaposlenica-majki!

Donijeli su i dokument pod nazivom *Pravila ponašanja na radnom mjestu*. Njime se utvrđuje odnos prema sljedećim pitanjima: prisilnom radu, dječjem radu, maltretiranju, zlostavljanju i nasilju, diskriminaciji, zdravlju i sigurnosti, slobodi udruživanja i kolektivnom pregovaranju, plaćama i naknadama, satima rada, naknadama za prekovremeni rad, odnos prema ženama i osobama s invaliditetom, etničkim manjinama, o odnosu prema okolišu, kvaliteti, podugovaranju i usklađenosti sa zakonskim propisima. Ujedno potiču svoje dobavljače da se i oni ponašaju prema navedenim pravilima. Djelatnici Patagonije obilaze tvornice s kojima surađuju kako bi provjerili odnose li se njihovi partneri prema svojim radnicima, okolini i zakonskoj praksi sukladno ovim pravilima. Kompanija plaća sve troškove treninga, obrazovanja i kontinuiranog poboljšavanja kako bi osigurali određenu razinu kvalitete rada, socijalne i okolišne osjetljivosti, te stvorili zadovoljnog radnika.

<sup>8</sup> Editors of Outside magazine, "Best Jobs", Outside, August 15, 2011, [www.outsideonline.com](http://www.outsideonline.com), pristup: 5.11.2012.

## 6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Hopkins (2006) definira društveno odgovorno poslovanje (DOP) kao *pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije*. Cilj je da se uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća. DOP predstavlja odgovorno ponašanje prema vlasnicima, kupcima (potrošačima), zaposlenicima, svim sudionicima poslovnog procesa, društvu u cjelini i okolišu. Primjeri DOP-a su:

- tehnološka unapređenja proizvoda (npr. štedljive žarulje)
- uvođenje tehnologije kojom se smanjuje zagađivanje okoliša (npr. zrakoplovi sa smanjenom emisijom štetnih plinova)
- zapošljavanje i edukacija neopravdano marginaliziranih ljudi (npr. invalida, pripadnika etničkih grupa)
- izvještavanja zaposlenika o promjenama u poduzeću (npr. o prodaji ili spajanju poduzeća)
- pravodobna i točna izvještavanja vlasnika (npr. godišnja izvješća bez 'friziranih' podataka)
- doniranje (npr. za uređenje dječjih igrališta, obnovu starina)
- fair-play u konkurentskoj utakmici (npr. izbjegavanje ilegalnih aktivnosti u cilju eliminiranja konkurencije)

Društveno odgovorno ponašanje predstavlja svijest o novom položaju i značaju koje poduzeća imaju u suvremenom, globalnom društvu i odgovornosti koja iz njih proizlazi. To je proces u kojemu poduzeća usklađuju svoje odnose s različitim dionicima. Kada je prije 43 godine Chouinard osnovao Patagoniju, njegov cilj je bio voditi primjerom i usredotočiti se na temeljne poslovne vrijednosti a ne isključivo na profit. Taj nekonvencionalni način poslovanja je stvorio revoluciju u poslovnom razmišljanju o ulozi društvene odgovornosti. Kompanija je postala uspješna i stabilna. U mogućnosti je zadržati prosječne stope rasta 3-8% godišnje i s oko 2.000 zaposlenih imati godišnje prihode od oko 600 milijuna dolara (u 2013.) (Wang, 2010). Gospodarski subjekti koji primjenjuju društveno odgovorno poslovanje nadilaze svoju primarnu funkciju stjecanja i raspodjele profita te ostvaruju pozitivan utjecaj na svoje radno, prirodno i društveno okruženje. Nova glavna izvršna direktorica kompanije Rose Marcario (na slici) kaže da „profit nije jedino mjerilo uspjeha“. Ovu dužnost je preuzela u veljači 2014. od Caseya Sheahana koji je od 2006. do 2014. bio predsjednik i glavni izvršni direktor Patagonije.



Chouinard se očito okružuje talentiranim vođama koji na društveno odgovoran način poboljšavaju korporativne rezultate. U takve vođe se neprijeporno može ubrojiti i Sheahan koji je kao pionir i više od 30 godina ugledni lider na tržištu aktivnog životnog stila, bio čvrsto predan viziji o okolišu.<sup>9</sup> Godine 2012. pojavio se na popisu [www.mba.com](http://www.mba.com) među deset najetičnijih gospodarskih čelnika u Americi.<sup>10</sup> Pod njegovim vodstvom Patagonia je utrostručila dobit i znatno narasla promovirajući održive poslovne prakse i održivi rast. Održivi rast je opće usmjerenje i težnja da se stvori održivo

<sup>9</sup> <http://business.transworld.net/148677/news/former-patagonia-ceo-casey-sheahan-joins-backbone-media/>, pristup: 5.5.2015.

<sup>10</sup> '10 Most Ethical CEOs in Corporate America', [MBA.com](http://www.mba.com), [www.onlinemba.com](http://www.onlinemba.com), pristup: 26.5.2012.

društvo balansirajući socijalne, ekonomske i čimbenike zaštite čovjekove okoline. Niti jedna od ovih triju sastavnica održivog razvoja ne bi se smjela zanemarivati, niti favorizirati u odnosu na ostale dvije (Horvat, Perkov, Trojak, 2012).

### 6.1. Uvođenje organskog pamuka i poliestera

U proljeće 1988. Patagonia je otvorila svoju prodavaonicu u bostonskoj Newbury ulici. S vremenom su njeni zaposlenici počeli patiti od glavobolje. Angažirali su inženjerku koja je ustvrdila da je problem u ventilacijskom sustavu koji je reciklirao isti ustajali zrak. No, što je bilo štetno u tom zraku? „Zacijelo formaldehyd“, kazala im je stručnjakinja! Povjerenstvo je potom utvrdilo da je doista riječ o otrovnom plinu koji je dopirao iz podruma u kojemu su bile zalihe gotove pamučne odjeće. Otkrili su da su konvencionalna pamučna vlakna korištena za izradu sportske odjeće najveći ekološki zagađivač jer uzgoj nije bio ekološki, već su korištena umjetna gnojiva i pesticidi. Pamuk uzgojen s pesticidima jedan je od najdestruktivnijih uroda u svijetu poljoprivrede. "Znajući to a ne prijeći na organski pamuk, bila bi katastrofa", govorio je Chouinard. Nakon posjeta kalifornijskoj županiji San Joaquin u jesen 1996., odlučuje u potpunosti ukinuti proizvodnju odjeće od 100%-tnog pamuka i prijeći na organski proizveden pamuk. Dao je rok svojim menadžerima da za 18 mjeseci nabave pamuk od proizvođača koji ne koriste tradicionalne metode u uzgoju. Organski pamuk, vrlo rijedak u to vrijeme, bio je čak 50-100 posto skuplji od običnoga. Osim toga, pamučni proizvodi su im generirali 1/5 ukupne dobiti.<sup>11</sup>

No, rizik se isplatio. Prodaja je porasla za 25 posto i utemeljena je prva industrija organskog pamuka. Tako su se i drugi proizvođači mogli prilagoditi novonastaloj situaciji. Potražnja je s vremenom rasla a cijena padala. Walmart je 2006. postao najveći svjetski dobavljač organskog pamuka. Chouinard je bio oduševljen Walmartovom ekološkom inicijativom, ali je poručio da je potrebno ići još dalje. Tako 1985. zamjenjuju liniju polipropilenskog rublja s novom poliesterom linijom Capilene koji se može reciklirati. To je također predstavljalo revolucionarnu odluku i veliki poslovni rizik, sličan onome iz 1972. jer su proizvodi od polipropilena u ukupnoj dobiti generirali visokih 70 posto udjela.<sup>12</sup> Kupci su ubrzo prepoznali prednosti Capilenea a uvođenje poliestera pokazalo se kao pravi potez.



### 6.2. Jedan posto od dobiti za planetu Zemlju

Utemeljili su i globalnu mrežu *One Percent for the Planet* kojom se obvezuju odvojiti 1 posto od svoje prodaje za podržavanje aktivnosti ekoloških organizacija.<sup>13</sup> U mrežu je uključeno više od 1159 poduzeća diljem svijeta a do sada je donirano više od 100 milijuna dolara.<sup>14</sup>

### 6.3. Koncept: "smanji, popravi, ponovno koristi, recikliraj, ponovno smisli"

Zajednički interesi ove inicijative su partnerstvo s Patagoniom i njenim kupcima da kupuju i koriste odjeću koja je održiva. Patagonijin ultimativni cilj je zatvoriti

<sup>11</sup> [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2007/04/02/8403423/index2.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/04/02/8403423/index2.htm)

<sup>12</sup> <http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=3351>

<sup>13</sup> [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2007/04/02/8403423/index3.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/04/02/8403423/index3.htm)

<sup>14</sup> <http://www.buzzfeed.com/sapna/inside-patagonia-the-retailer-that-wants-you-to-buy-less#.wCPmNOBp7> 2.5.2015.

2015.

petlju životnog ciklusa svojih proizvoda. Kako bi smanjili količinu proizvoda koje kupci kupuju, kompanija nastoji izraditi kvalitetne odjevne predmete koji će trajati dugo. Sa svrhom da kupce odvrate od kupnje onoga što im ne treba, na Crni petak<sup>15</sup> 2011. pokrenuli su jedinstvenu kampanju *Don't Buy This Jacket* (na slici).

Uz sve to, na svojim web stranicama objavljuju i savjete kako bi kupci riješili probleme s odjećom (npr. kako očistiti mrlje!). Drugi dio procesa uključuje besplatno popravljavanje proizvoda ako su oni odgovorni. Ukoliko nisu, popraviti će proizvod po povoljnoj cijeni i nastojati ga vratiti kupcu unutar 10 dana. Primjerice, u okviru akcije *Worn Wear Spring 2015 Tour*, njihov reparirani kamion na



biodizel (na slici) putovao je od Kalifornije do New Yorka obavljajući besplatne popravke na odjeći, edukaciju kupaca o popravcima opreme i prodavajući rabljene Patagonijine odjevne predmete. Također, nude kupcima mogućnost da

prodaju njihove proizvode putem korporativne web stranice ili eBay. Ukoliko je odjeća iznošena, tada će Patagonia preuzeti proizvod i reciklirati ga u nešto drugo. Od 2005. reciklirali su ukupno 34 tone stare odjeće u novu (Lowitt, 2011).

#### 6.4. Deurbanizacija

Svoju prvu ekološku kampanju za deurbanizaciju doline Nacionalnog parka Yosemite pokreću 1988. Svake godine provode sve više edukacijskih kampanja o onečišćenju prirode i zalažu se za rušenje brana tamo gdje one ugrožavaju biljni i životinjski svijet.

#### 6.5. The Conservation Alliance

Ovaj strateški savez su 1989. osnovali Patagonia i još tri partnera. Svrha je poticati maloprodavače dobrima za vanjske sportske aktivnosti da novčano pomognu rješavanju uzroka ekoloških problema. S preko 170 članova, ukupni prihodi se izravno prosljeđuju okolišnim organizacijama. Samo u 2009. je ovaj savez u navedene svrhe isplatio oko 900.000 dolara.<sup>16</sup>

#### 6.6. Bluesign standard

Kroz partnerstvo s Bluesign tehnologijama nastoji se smanjiti potrošnja energije, vode i upotreba toksičnih supstanci u proizvodnim procesima. Također u mnogim proizvodima koriste se ekološki osjetljive tkanine, uključujući organski pamuk i reciklirani poliester, te pokušava se minimalizirati ambalaža i transportni otpad. Najvažnije je da se proizvode kvalitetni proizvodi koji dugo traju i koji uz ispravnu njegu neće morati biti zamijenjeni dugi niz godina. Neki od ekološki štetnih i nezdravih aspekata u tekstilnoj industriji su kemikalije. Bluesign je uključio tri kategorije boja za kemikalije kojima se boji: plava je za "sigurne" kemikalije, siva za one koje zahtijevaju posebno

<sup>15</sup> Black Friday je dan masovnog kupovanja u SAD (odmah poslije Dana zahvalnosti).

<sup>16</sup> Patagonia, Environmentalism, [www.patagonia.com](http://www.patagonia.com), pristup: 5.11.2012.



2015.

rukovanje, i crna za "zabranjene" kemikalije. Cilj je potpuno eliminirati "crne" kroz usvajanje alternativnih kemikalija ili procesa. Do sada Patagonia ima 16 posto svojih proizvoda koji ispunjavaju uvjete kao "bluesign odobravajuća tkanina", s ciljem povećanja na 100 posto do 2015. godine (Casey, 2007).

## 7. EKOLOŠKE KAMPANJE

Patagonia je 2004. uključena u zajedničku inicijativu korporativne odgovornosti i prava radnika (JO-IN).<sup>17</sup> Svrha je trostruka. Prvo, nastoje se poboljšati uvjeti rada tako što se istražuju načini povećanja učinkovitosti različitih dioničkih pristupa u razvoju i provedbi kodeksa ponašanja. Drugo, cilj je povećati suradnju između organizacija na globalnim dobavljačkim etičkim praksama. I treće, nastoji povećati osviještenost kako se mogu stvoriti bolji uvjeti rada u svjetskim tvornicama. Patagonia je primijenila strategije koje je naučila u toj suradnji i testirala ih u jednoj od svojih



tvornica u Turskoj. Prvotni rezultati su ukazivali da su se uvjeti u tvornici počeli poboljšavati.

Osim u SAD, za Patagoniju radi oko 80 tvornica u Vijetnamu, Južnoj Koreji, Šri Lanki, Kolumbiji, Jordanu, Bangladešu, Tajlandu, Kini, Indiji, Meksiku, Filipinima, Nikaragvi i u El Salvadoru. U

tvornicama poput ove na gornjoj slici, Patagonia proizvodi sigurne proizvode, pod fair, zakonskim i humanim uvjetima rada kroz opskrbni lanac. Kada u Patagoniji odlučuju o otvaranju novog mjesta proizvodnje, njihov odjel za društvenu i ekološku odgovornost surađuje s odjelom porijekla i kvalitete kako bi ustanovili odgovara li im određeni pogon. Kod odabira tvornica koje za njih proizvode sirovine i materijale, provjerava se ispunjenje određenih zahtjeva za kvalitetom, porijeklom, zdravljem i sigurnosti okoliša, te društveno odgovornim ponašanjem. Ako ijedan od ovih parametara ne zadovoljava tražene standarde, odustaje se od outsourcinga u takvom objektu.

Patagonia redovito vrši provjeru svojih tvornica. Kako bi se osigurala objektivnost, koriste se i mišljenja treće strane-revizora. Čak ih je 90 posto imalo reviziju u 2010 godini. Ova kompanija nastoji prosljediti informacije i educirati druga poduzeća o načinu na koji mogu smanjiti štetan utjecaj na okoliš, te ih potaknuti da primijene takve procese u svom poslovanju. Aktivno djeluju na poboljšanju životnih i radnih uvjeta ljudi diljem svijeta s kojima posluju. Tako sudjeluju u radu mnogih organizacija kao što su: Fair Labor Association (FLA), Outdoor Industry Association's Eco-Index, Corporate Responsibility Working Groups, European Outdoor Group's Social Responsibility Working Group i drugih.

<sup>17</sup> 'About JO-IN', [www.jo-in.org](http://www.jo-in.org), pristup: 5.11.2012.

U kompaniji poduzimaju sve moguće korake kako bi osigurali DOP u svakoj karici proizvodnog lanca. Tako za svoje dobavljače Patagonia ima zdravstvene i sigurnosne zahtjeve za zaštitu okoliša kao i program društvene odgovornosti za sirove materijale. Pod tim programom mora se vršiti revizija u tvornicama dobavljača kako bi utvrdili jesu li u skladu sa sigurnosti, društvenom odgovornosti i ekološkim uvjetima. U nastojanju boljeg razumijevanja društvenih i ekoloških posljedica svog opskrbnog lanca i s ciljem što veće transparentnosti poslovanja, Patagonia je pokrenula web stranicu Foot Chronicles koja je ekvivalent izvješću o korporativnoj odgovornosti. Uslijedile su i mnoge ekološki motivirane kampanje: *Buy less; Common thread; Our common waters; Worn wear; Don't buy this jacket i The traceable down standard.*

## 9. SWOT matrica

Radi prepoznavanja mogućnosti ili rizika za konkurentnost poduzeća, SWOT matricom se kao višedimenzionalnim alatom strateškog upravljanja sagledavaju unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje. Nepretenciozno i subjektivno se razvrstavaju pojedine značajke poslovanja u četiri unaprijed određena generička kvadranta (Horvat, Perkov, Trojak, 2012, 192). Na slici 2 je SWOT matrica Patagonije.

Slika 2. SWOT matrica poduzeća Patagonia

<p><b>SNAGE</b></p> <p>Poduzeće koje brine o okolišu Etička i korporativna odgovornost Visoko kvalitetni proizvodi Inovativni, patentirani proizvodi Izvrstan odnos sa svojim kupcima Briga o svojim zaposlenicima Kvalitetna WEB stranica</p>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Nedovoljno razvijena vjernost kod kupaca Modna neosvijestjenost kod proizvoda Sporo razvijanje novih linija proizvoda Visoka cijena proizvoda Slaba distribucija Slaba potpora slavni ljudi</p>
<p><b>PRILIKE</b></p> <p>Povećati potrošnju preko WEB stranice Povećati broj aktivista za zaštitu okoliša Proširiti ciljanu skupinu Globalno širenje trgovina Izlazak na Burzu</p>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <p>Konkurenti sa nižim cijenama Promjena tehnologija Globalno širenje konkurenata</p>

Izvor: obrada autora prema Stahlinski i sur., 2014,37

Ova jedinstvena kompanija ima mnoge snage koje im omogućuju prednost pred konkurentima. Zalažu se za spas okoliša, održivi razvoj i društvenu odgovornost integriranu u tkivo poslovanja. Posjeduju akumulirano znanje i kvalitetu u proizvodima koje kupci koriste na otvorenom. Aktualna ciljna skupina su im profesionalci ili ljubitelji sporta, starosne dobi od 25 do 70 koji traže kvalitetu i inovacije u proizvodima. Od konkurenata se diferenciraju i visoko kvalitetnim proizvodima koji dugo traju, otporni su, lagani i prenosivi te se lako održavaju. Dizajnirani su od stručnjaka na temelju istraživanja i testiranja proizvoda.<sup>18</sup> Svi njihovi zaposlenici su pravedno plaćeni i uživaju u dobrim beneficijama, uključujući vrlo kvalitetnu zdravstvenu zaštitu, subvencionirani vrtić, fleksibilno radno vrijeme i plaćeno slobodno vrijeme za stažiranje za zaštitu okoliša. Mnogi zaposlenici dijele korporativne vrijednosti, vode računa o kvaliteti, te su aktivni u

<sup>18</sup> <http://www.slideshare.net/johannesmahlich/environmental-differentiation-strategy-of-patagonia?qid=e7397ef8-1272>

brizi o okolišu i društvenim akcijama.<sup>19</sup> Uz to, fokusiraju se na svoje lojalne kupce koje doživljavaju kao ljude koji istinski žive za sport. Velika pažnja i naponi su usmjereni na usavršavanje proizvoda kako bi kupcima uljepšali život.

Patagonija posjeduje i neke *slabosti*. Proizvodi imaju vrlo visoke cijene što bi moglo navesti potrošače na pomisao da su visoke cijene samo izgovor za nastojanja u očuvanju okoliša. Patagonija ima i mnogo *prilika*. Tako mogu proširiti svoju ponudu proizvoda za sve sportove na otvorenom. Razumljivo, suočavaju se i s nekim *prijetnjama*. Tako su konkurenti komercijalizirali aktivnost održivosti i prodaje proizvoda po nižim cijenama od Patagonije. U budućnosti će Chouinardovi sljedbenici trebati novu strategiju kako bi se razlikovali od rivala koji prodaju slične proizvode po nižoj cijeni.

## 10. ZAKLJUČAK

Cilj većine poslovnih strategija je usmjeren na smanjenje troškova i povećanje prihoda, omogućavajući time maksimalni rast dobiti. Na mnogo načina, Patagonia je u suprotnosti s tom pretpostavkom. Za njih okolina je primarni fokus. Poslovni model je baziran na održivosti kao primarnom izvoru konkurentske prednosti u sklopu strategije fokusirane diferencijacije.

Zajedničke vrijednosti čvrsto su usađene u sve operacije i aktivnosti tvrtke. Patagonia se uspješno diferencira od konkurencije po okolišnoj strategiji. Uz superiornu kvalitetu proizvoda, predani su zaštititi čovječjeg okoliša. Njihov poslovni model distribuira vrijednosti duž cijelog lanca, uključujući dobavljače, kupce, zaposlenike i vanjsko okruženje. Moderna poduzeća poput Patagonije sve više pridaju važnosti održivom rastu jer postaju svjesni posljedica njihovih poslovanja na okoliš i društvo. Potrošači također postaju informiraniji, etički osvješteniji i sve više cijene ona poduzeća koja posluju na društveno odgovoran način. Društvena odgovornost je sastavni dio poslovanja Patagonije. Kreće se od doniranja dijela profita, sponzoriranja i sudjelovanja u različitim ekološkim inicijativama (zaštita divljih životinja, borba protiv genetskog inženjeringa i drugo), načina odnosa prema zaposlenicima te korištenja ekološki osjetljivih materijala u proizvodnji (organskog pamuka i recikliranog poliester).

### PITANJA ZA RASPRAVU

1. Patagonia je sjajan primjer **održivog rasta**. Što znači ta sintagma?
2. Koje su četiri osnovne **zajedničke vrijednosti Patagonije**?
3. Zašto Chouinard ne odobrava izlazak kompanije **na burzu**, niti se koriste prilike za intenzivniji rast **maloprodajne mreže**?
4. Koji je koncept i svrha akcije „**Worn Wear Spring 2015 Tour**“?
5. *Kakav odnos imaju prema zaposlenicima?*
6. Jedinstvena kampanja pod nazivom **Don't Buy This Jacket** ima za cilj ... što?

<sup>19</sup> <http://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2014/01/23/patagonia-names-first-female-ceo-as-outerwear-company-bets-on-sustainable-food/>

## LITERATURA

---

### Knjige

1. Hopkins, M. (2006). *What is Corporate Social Responsibility all about*. JohnWiley&Sons, Ltd. Journal of Public Affairs.
2. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Edukator, 2012., Zagreb
3. Osmanagić Bedenik, N., *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, 1998., Zagreb.
4. O'Toole, J., *Leadership A to Z*, Jossey-Bass Publishers, 1999., San Francisco
5. Porter, M., *Konkurentska prednost, Sinergija*, 2008., Zagreb
6. Thompson, A., Jr., A. J. III, Gable, J., *Strategijski menadžment*, 2008., Mate, Zagreb

### Članci i publikacije

1. Casey, S. (2007). Patagonia: Blueprint for green business. *Fortune* (May 29). Dostupno na: [www.money.cnn.com](http://www.money.cnn.com)
2. Hempel, J. (2005). Why the boss really had to say goodbye. *Business Week*. (July, 4).
3. Lowitt, E. (2011). Patagonia's 'Buy Less' Campaign may lead to more revenue. *Harvard Business Review* (October 3). Dostupno na: <https://hbr.org/2011/10/patagonias-buy-less-campai>
4. Schwarz, A. (2011). Patagonia, Addidas, Walmart team up on sustainable apparel coalition. *Fast Company* (March 1). Dostupno na: [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)
5. Wang, J. (2010). *Patagonia From the Ground Up*. (May, 12). Dostupno na: <http://www.entrepreneur.com/article/206536>

### Internetski izvori:

1. <http://www.workingmother.com/best-companies/patagonia-o> (pristup: 5.5.2015.)
2. "About JO-IN", [www.jo-in.org](http://www.jo-in.org) (pristup: 5.11.2012.)
3. [www.patagonia.com](http://www.patagonia.com) (pristup: 30.3.2015).
4. [www.outsideonline.com](http://www.outsideonline.com) August 15, 2011 (pristup: 5.11.2012.)
5. "10 Most Ethical CEOs in Corporate America", [www.onlinemba.com](http://www.onlinemba.com), pristup: 26.5.2012.
6. <http://business.transworld.net/148677/news/former-patagonia-ceo-casey-sheahan-joins-backbone-media/> (pristup: 5.5.2015.)
7. <http://www.buzzfeed.com/sapna/inside-patagonia-the-retailer-that-wants-you-to-buy-less#.wcPmNOBp7>
8. [www.corporateexcellence.org](http://www.corporateexcellence.org)