

## The EU Green Deal and the Necessity for Organizational Changes in Bulgarian Apparel and Textile Companies

Vesselina Maximova - Chief Assist. Prof. PhD  
University of Economics - Varna, Varna, Bulgaria  
v\_maximova@ue-varna.bg

### Abstract

*The paper discusses the expected textile and apparel regulations intended in the EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles, as well as the necessary changes which the organizations in said industry should consider in order to adapt to the new requirements. Based on an overview of publicly released policies and scholarly reports and analyses, there are formulated two main approaches to ensuring circularity within the industry – slowing down the loop and closing the loop. After a brief analysis of the situation in the Bulgarian textile and apparel industry, possible changes in strategies, processes, organizational structures and systems which may be considered, are proposed. Building new partnerships along the entire extended value chain, changes in the customer communication strategy in order to establish trust in the brand, the development of new values within and outside of the organization, and increasing innovation potential are among the essential steps towards realizing the necessary changes.*

*Keywords: sustainable fashion, circular business models, organizational changes, textiles, EU regulations for textiles*

*JEL Code: L20, L67, Q58*

### Въведение

Европейският Зелен пакт, представен от Европейската комисия в края на 2019 година предвижда предприемането на политики, които да направят Европа неутрална по отношение на климата, като изградят отговорно отношение към ресурсите на планетата. Последвалите пандемична криза и военен конфликт в Украйна изостриха още повече проблема с недостига на ресурси, подчертаха негативите от прекомерната им експлоатация и акцентираха категорично върху необходимостта от преосмисляне поведението на стопанските субекти и обществото като цяло спрямо използването и възобновяването на ресурсите. Част от целите с хоризонт 2050 година, които Комисията очертава в т. нар. Зелен пакт, са насърчаването на индустрията за преминаване към кръгова икономика и постигането на нулево замърсяване за „свободна от токсини“ среда (Communication from the Commission, 2019). В споразумението за „зелена Европа“ са посочени и някои от индустриите с най-значим негативен отпечатък върху чистотата на околната среда. Именно за тях следва да се обмислят и възприемат насочени политики за намаляване на вредното им въздействие върху ресурсите на планетата, човешкото здраве и промените в климата. Една от тези индустрии е именно текстилната.

Данни от доклад на Европейската агенция по околна среда сочат, че през 2020 г. потреблението на текстилни изделия в Европа е на 4-то място като въздействие върху околната среда и изменението на климата от гледна точка на глобалния жизнен цикъл. По отношение на използването на водата и земята заема 3-то място в класацията за негативно въздействие на потреблението. Статистиката показва и пето място в негативната класация за използване на суровини и емисии на парникови газове (European Environment Agency, 2022). Ето защо текстилната индустрия е сред тези, които Комисията определя като ресурсоинтензивни, и към които ще бъдат фокусирани действията в плана за Кръгова икономика (Communication from the Commission, 2019).

Цел на настоящата статия е след очертаване на основните цели на Кръговата икономика и очакваните регулаторни изменения, които ще засегнат текстилната индустрия, да идентифицираме необходимите организационни промени, които компаниите от сектора ще трябва да предприемат, за да синхронизират дейността си с целите на Зелената сделка.

Редица изследвания имат за предмет отпечатъка на текстилната индустрия върху

околната среда. Повечето от тях са фокусирани върху политиките, които е необходимо да се прилагат на отраслово ниво, и върху регулациите, които биха допринесли за прилагането на тези политики. Като признаваме необходимостта от очертаване на тази рамка за развитието на отрасъла и като стъпваме на нея, считаме за необходимо да бъдат очертани и промените, които всяка отделна организация от бранша ще трябва да предприеме, за да синхронизира дейността си с новите тенденции и да посрещне подготвена регулациите, на които се очаква браншът да стане обект в следващите няколко години. Приспособяването на организацията с нейните **стратегия, структура, процеси, хора, система от споделени ценности** към изискванията на средата е ключово за постигането на конкурентно предимство и за дългосрочния успех на организациите (Maximova, 2017). Именно необходимостта от промени в тези организационни елементи е във фокуса на вниманието в настоящата статия. Обектът, към който е насочено вниманието ни, е българският сектор за облекло и текстил. Неговата значимост за икономиката на страната предполага и интереса към него.

Секторът на облеклото и текстила е традиционен за българската икономика, осигуряващ понастоящем работа, вкл. в икономически по-слаби райони, на над 80 000 работници<sup>1</sup>. Секторът е нетен износител и, по данни на Българската Асоциация за текстил, облекло и кожи (batok.org), в годината преди пандемията формира около 11% от индустриалния износ на страната (над 4.5 млрд. лв. за 2019 г.), около 12% от добавената стойност в индустрията, и работещите в него са около 14% от всички лица, заети в индустрията в страната. Това само по себе си прави значими въпросите за развитието на сектора в синхрон с общеевропейските принципи. Много от българските предприятия за облекло и текстил са част от по-големи вериги на създаване на стойност, бидейки подизпълнители на други европейски производители и собственици на световни брандове. Това изостря още повече необходимостта от това българските предприятия да се ориентират навреме в създаването на устойчива мода и в организирането на дейностите, с които ще могат да поемат т. нар. разширена отговорност на производителя – една от мерките, които Планът за кръгова икономика предвижда.

## **1. Планът за кръгова икономика и очаквани регулации в текстилната индустрия**

### **1.1. Необходимост от зелен преход в текстилната индустрия**

Политиките, които Европа определя по отношение на зеления преход в текстилната индустрия, имат своите аргументи в настоящата ситуация. Световният пазар на дрехи и текстилни изделия расте средно с 3-4% на годишна база, като производството е десетократно увеличено от 1950 г. до нашето съвремие (Fibersort Project report, 2020). В противовес на стремежа от страна на Европейските институции към въвеждане на устойчиви практики, силно и все по-нарастващо присъствие както в потреблението, така и в предлагането има т. нар. „бърза мода“. Тя предлага достъпни цени и води до нарастващо количество покупки от потребителите, при това на изделия със скъсен срок на използване както заради качеството, така и заради бързата смяна в модните тенденции. Оценката за потреблението на текстилни изделия през 2020 г., базирана на данни за производството и търговията, посочена в доклада на Европейската Агенция по околна среда, възлиза на 15 кг. на човек годишно, като са изключени промишленият/технически текстил, както и килимите. Това количество на потребление варира с малки флуктуации за последното десетилетие, като изключение прави само 2019 г. с намалено потребление заради пандемичната ситуация (European Environment Agency, 2022).

Това е съпроводено с нарастващо създаване на отпадъци – по данни на същата

---

<sup>1</sup> Броят им е намалял в периода на пандемията на COVID-19 поради освобождаване на персонал заради намаляване на поръчките. По данни на Българската Асоциация за текстил, обувки и кожи в годината преди пандемията броят на заетите в сектора е бил с около 20% повече (batok.org).

агенция (ЕЕА, 2022) европейският потребител изхвърля средно по около 11 кг текстилни изделия годишно. Отпадъците от неизползвани дрехи имат няколко пътя – част от тях се изнасят – главно към страни в източна Европа, Азия и Африка, голяма част от останалите са изгаряни или остават в депата, замърсявайки въздуха, водата и почвата. Делът на рециклирания текстил е все още нисък.

Нарастващото потребление и търговия с текстилни изделия са стимулирани и от свръхпроизводството, като често производственият процес е „изнесен“ в социално-бедни страни с ниско заплащане на труда, подкрепящ ниските цени на крайните продукти. Те от своя страна увеличават склонността на потребителя да купува по-големи количества и да се разделя по-бързо с тях, превръщайки ги в отпадък. Така екологичните и социално-етичните измерения на проблема взаимно се усилват. Това от своя страна аргументира необходимостта те да бъдат разглеждани като свързани и при съставянето на политиките за намаляване на вредите, генерирани в текстилния бранш.

Текстилните продукти създават замърсяване във всички етапи от веригата на създаване на стойност – от отглеждането на културите, използвани като естествена суровина (когато това отглеждане не е по органичен начин) до достигането на готовия продукт до крайния потребител. Пестицидите, използвани при отглеждане на памука, попадат в почвата и водата. Негативното въздействие върху околната среда продължава и по време на експлоатацията на продукта – с използването на химикали при почистването, вода и електричество при поддържането на изделията, както и след тяхната експлоатация – при събирането, унищожаването и рециклирането. Изследване на Европейската агенция по околна среда (European Environment Agency, 2022) сочи, че около 80% от климатичните промени, които текстилната индустрия предизвиква, се случват по време на производствената фаза. Други 3% са причинени във фазата на дистрибуция и продажби, 14% се дължат на поддръжката при употребата им и 3% от замърсяването се случва след експлоатирането им – при унищожаването или рециклирането. Значимият негативен принос, който именно производствената фаза има за ефектите върху околната среда обосновава и факта, че фокусът на внимание е върху подобряване на ситуацията именно при производителите и повишаване на очакванията към тях за поемане на отговорност.

Производственият процес от своя страна включва множество процеси, пръснати пространствено, често на различни континенти. Дългите производствени вериги и фрагментирания етични стандарти и практики по веригата правят изключително трудно прилагането на принципите на устойчивостта в бранша (Dimitrova, 2020). Това предполага, че реализирането на мерките, които предстои да бъдат въведени от Европейската комисия, се очаква, от една страна, да имат отзвук и да променят практиките и извън Европейския съюз, но от друга страна е вероятно да променят веригите на част от производителите, измествайки предпочитанията им за партньорства в рамките на Европейския съюз.

## **1.2. Очаквани регулации в текстилната индустрия**

Необходимостта от осмисляне на необходимостта от промяна в моделите на поведение на участниците е безспорна. В същото време промяната в поведението силно засяга икономическите интереси на участниците, което прави доброволната промяна трудно постижима. В добавка, ефективността от промяната в поведението на един участник е силно зависима от промяната в поведението на всички по веригата, включително от промяната в поведението на потребителите. Всичко това налага обмислянето и въвеждането на регулации, ако искаме зеленият преход да се случи.

В своя доклад „Текстил и околна среда: Ролята на еко-дизайна в кръговата икономика на Европа“ Европейската агенция по околна среда посочва **четирите пътя за постигане на кръгов текстилен сектор**: дълъг експлоатационен живот и издръжливост, оптимизирано използване на ресурсите, събиране и повторно използване, и рециклиране и употреба на

материали (European Environment Agency, 2022).

На 30-ти март 2022 Европейската комисия представя стратегията за устойчив и кръгов текстил: преминаване към кръгов бизнес модел, фокус върху устойчивост и прозрачност, но и внимание към състоянието на сектора в световната конкурентна среда. В следващите 2-3 години тази стратегия трябва да се превърне в конкретни закони и планове за действие и да бъде създадена нова регулаторна рамка. Регулациите се очаква да включват въвеждането на сертификати, удостоверяващи спазването на принципите на устойчивото производство. Получаването на такива сертификати ще изисква от производителите промени, касаещи всички етапи от процеса на създаване на стойност. Въвеждането на т. нар. разширена отговорност на производителя ще натовари разходите на фирмите в бранша с такси, целящи да покрият разходите по събиране и рециклиране на отпадъците за тези производители, които не организират сами тези процеси. Регулациите ще засегнат както екологичните, така и социалните аспекти на дейността. **Шест ключови дейности** са включени в Европейската стратегия за устойчив и кръгов текстил, оповестена в Комюнике на Комисията от 30 март 2022 година (Communication from the Commission, 2022), а именно:

- 1) Въвеждане на задължителни изисквания към проектирането на продуктите, т. нар. „екодизайн“ – изискванията ще се отнасят както до това какви материали се използват при производството, вкл. изискване за съдържание на рециклирани влакна, така и до гаранции за дълготрайността на продукта и пригодността му за поправка и рециклиране.
- 2) Спиране на унищожаването на непродадените и върнати текстилни изделия – за да се стимулира по- прецизното планиране на производството и избягване на свръхпроизводство се предвижда въвеждане на ограничения за унищожаване на върнати и непродадени изделия. Насърчаване използването на дигитални инструменти също се предвижда с оглед на приноса им за по- ефективна реакция на потребностите на клиента, намаляване на върнатите продукти и по този начин – намаляване на въглеродния отпечатък, създаван от електронната търговия с текстилни изделия.
- 3) Справяне със замърсяването с микропластмаси от текстилните изделия – използването и замърсяването с пластмасови микрочастици се асоциира най- вече с продуктите на т. нар. „бърза мода“, където синтетичните влакна и най- вече полиестерът са използвани в най- големи и все по- нарастващи количества. В добавка към изискванията за екодизайн, мерките ще адресират и различните етапи от жизнения, вкл. производствен цикъл на продуктите, в които пластмасовите микрочастици попадат в околната среда и създават замърсяване – това включва производствения процес, предпрането в индустриални условия, етикетването. Насърчаване използването на иновативни материали е също част от предвижданите мерки.
- 4) Въвеждане на дигитални продуктови паспорти – целта е да се подобри информираността и да се направи по- прозрачна комуникацията между участниците по веригата от доставчици, производители, колекторски и рециклиращи компании, като се въвежда информация за продуктите по параметри, касаещи изискванията за устойчивост и кръговост/ цикличност. Изисквания към етикетването, предвиждани в тази мярка, ще направят по- ясен избора на потребителя и по- лесна преценката му за това дали избира устойчив продукт. Тази информация ще включва и страната на производство, адресирайки социалните и етични аспекти на устойчивостта (Dimitrova, 2020)
- 5) Въвеждане на екомаркировка за устойчив текстилен продукт – целта е да се избегнат общи твърдения за „зелен“, „екологичен“, „природосъобразен“ продукт, без това да е верифицирано от независими лица или от публичните власти. Такива маркировки понякога носят непълна или неистинна информация за потребителя и не подпомагат

избора му на устойчив продукт<sup>2</sup>.

- б) Въвеждане на хармонизирани за всички европейски страни правила за „разширена отговорност на производителя“ и насърчаване на повторната употреба и рециклирането на текстилните отпадъци – основна цел ще е създаването на икономика на събирането, сортирането, повторното използване, подготовка за повторно използване и рециклиране, както и стимули за производителите и брандовете да проектират продуктите си в съответствие с принципите на кръговата икономика. Приоритетно ще бъдат стимулирани процесите на предотвратяване генерирането на текстилни отпадъци и подготовка на текстилните изделия за повторно използване. Тъй като в тези процеси ще бъдат привлечени трети организации, разширената отговорност на производителите, а именно до края на жизнения цикъл на техните продукти, ще се изразява и в плащането на такси, които да покриват разходите на организациите, привлечени в рециклирането.

В обобщение на приоритетите на Кръговата икономика и анализа на проблемите със замърсяването и възможностите им за решаване се очертават два основни подхода, които поотделно и заедно биха довели до намаляване на негативния отпечатък от производството на текстилни изделия върху околната среда.

*На първо място – забавяне/ удължаване на цикъла.* Тъй като затварянето на цикъла генерира допълнителни разходи, с преимуществено внимание следва да са мерките, способстващи неговото удължаване. Намалявайки свръхпроизводството и свръхпотреблението, удължаването би намалило общия брой на циклите, които в рамките на определен времеви интервал ще изискват обработка на отпадъка. Създаването на облекла, чиито дизайн и качество позволяват по-дълготрайна употреба обаче съвсем не е единственият фактор, от който зависи удължаването на цикъла. Ето защо този подход е огромно предизвикателство за производителите. Веднъж създадени, тези облекла трябва да намерят своя потребител, при това на цена, запазваща икономическия интерес на производителя. Промяна в стратегиите, вкл. работа с потребителите по посока промяна на техните нагласи – от бърза към устойчива мода – следва да е ангажимент на производителите и търговците на облекла, но не само. Този процес ще зависи силно от намесата на регулаторните органи и от обществената нагласа към опазването на ресурсите на планетата въобще. Два основни механизма за реализиране на този подход са проектирането на дрехи с качество, осигуряващо дълготрайност на използване, и насърчаването на повторната употреба. Оползотворяването на текстилния отпадък, получен по време на самото производство, чрез създаване на нови, различни модели изделия от остатъците (upcycling) е също механизъм за забавяне на цикъла (Aus et al., 2021).

*На второ място – затваряне на цикъла.* Това изисква организиране на процеси за оползотворяване на ресурсите и след тяхната употреба, а именно събирането им и включване отново в производствения цикъл. Прилагането на схеми за връщане на продукта ще стане част от процеса. Разбираемо е, че тези процеси по-често ще бъдат разпръснати пространствено в различни организации, което предполага установяване на нови взаимоотношения, изграждане на обединения, поемане на споделена отговорност между фирмите за организирането на тези процеси. Организации, осъществяващи събирането, сортирането и рециклирането на използвани изделия, ще станат част от мрежата контрагенти, с които производителите взаимодействат. Процеси по обратна логистика на непродадени артикули ще станат задължителен елемент от общия процес, с който

---

<sup>2</sup> В Комюникето на Стратегията е цитирано изследване, което посочва, че в 39% от случаите маркировки за устойчивост върху текстилни изделия и обувки е възможно да носят неистинна или подвеждаща информация. Цитираното изследване е достъпно на [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/consumer-rights-and-complaints/enforcement-consumer-protection/sweeps\\_en](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/consumer-rights-and-complaints/enforcement-consumer-protection/sweeps_en)

производителят се ангажира.

Тези два подхода предполагат редом с производството на текстилни изделия силно да се развият услугите, осигуряващи както удължаването на жизнения цикъл на продуктите, така и рециклирането на текстилните отпадъци.

## **2. Българският контекст – необходими организационни промени в компаниите-производители.**

За организациите в бранша преминаването към Кръгова икономика означава осмисляне на необходимостта от и предприемане на редица промени, касаещи тяхната работа – от промяна в стратегиите, през промяна в системите за планиране на производството и организирането му, промяна в използваните процеси и технологии, до организирането на напълно нови процеси, които към настоящето не са считани за основни за индустрията. Пътят, който трябва да извървят, зависи от това в каква начална точка се намират, в каква среда функционират, доколко ключовите фактори за успех ще останат непроменени при новите изисквания.

Българските предприятия имат натрупан опит в производството на текстил и облекла с високо качество, позволяващо дълготрайна употреба. Изградените мрежи от доставчици и опит в намирането на такива, квалифицираният персонал, използваните модерни технологии в производството, иновационната дейност в предприятията за текстил са все характеристики, които правят приспособяването към новите условия по- постижимо. Установените взаимоотношения с контрагенти на външния пазар правят българския производител по-слабо зависим от вътрешния пазар, характеризиращ се със сравнително ниска платежоспособност на фона на средноевропейския.

В национален контекст част от необходимата инфраструктура за реализиране на кръгови модели е налична. България има около 20-годишен опит в сортирането и подготовката на текстилни изделия за повторна употреба. Организациите, занимаващи се с тази дейност, са обединени в Асоциация на преработвателите и търговците на дрехи втора употреба (<https://artshc.org>), което им дава възможност да предприемат инициативи, свързани с въвеждането и популяризирането на принципите на кръговата икономика в тази индустрия. И докато доскоро дейността на тези фирми се ограничаваше до обработка на употребявани текстилни изделия, внесени от други европейски страни, то в последните години се реализират и проекти по разделно събиране на текстилни отпадъци на наша територия. Ограничени обаче са мощностите, позволяващи рециклиране на текстилни отпадъци на територията на страната – необходимостта от създаване на такива се засилва от гореспоменатия факт, че на наша територия се внася голямо количество вече употребявани дрехи от други европейски страни, които ако не бъдат продадени за повторна употреба, ще трябва също да бъдат унищожени (да не попаднат в кръговия цикъл), или да бъдат транспортирани до страни, в които могат да бъдат рециклирани. Това отново увеличава отпечатъка на индустрията върху околната среда и човешкото здраве.

Част от новите регулации, като например тези за информацията за произход, която ще следва да бъде отбелязана върху етикета на всяко изделие, ще пренасочат някои европейски производители да заменят азиатските си подизпълнители с такива от България. Това ще създаде възможности за нови обеми производство. Тази възможност е и ново и голямо предизвикателство за българските компании, които изпитват силен недостиг на работна ръка. Основна причина за това е непривлекателното заплащане, което продължава да е сред ключовите фактори за формиране на конкурентното предимство на страната и привлича чуждестранни инвестиции в бранша. Въпреки че предприятията в сектора са силно модернизирани и разполагат със съвременни технологии, секторът е силно зависим от човешкия труд и недостигът на работна ръка силно ограничава капацитета на предприятията. Към това предизвикателство се добавят и нарастващите цени на енергоизточниците,

нарастващите цени на суровините като памук и вълна на международните пазари.

В другия край на веригата на стойността са потребителите, за които все още трудно може да се каже, че лесно ще се откажат от евтините, неекологични и социално несправедливи продукти на бързата мода и ще ги заменят с по-скъпоструващи в името на устойчивостта.

Всички тези предизвикателства налагат сериозен анализ от страна на всеки отделен производител на досегашния начин на доставяне на стойност и постигане на конкурентно предимство и осмисляне на необходимостта от **нови стратегии и модели на работа**, които да са в съответствие с новата среда. Планираните регулации се очаква да оформят нормативната рамка в следващите няколко години и подготовката за тях е необходимо да бъде навреме обмислена и осъществена. Голяма част от българските предприятия работят за чужди марки и продават продукцията си на чужди пазари, където част от правителствата вече са въвели сертификати, удостоверяващи доколко продуктите са произведени с внимание към човешките права и към стандартите за опазване на околната среда по цялата верига на доставяне на стойност<sup>3</sup>. Бидейки част от тази верига, на българските компании се налага да хармонизират своите практики с принципите за устойчивост още преди оповестената от Европейската комисия стратегия да се материализира в конкретни регулаторни мерки.

Несъмнено е, че при обмисляне на **нови стратегически алтернативи** не могат да бъдат пренебрегнати изискванията за устойчивост. Това означава по-малко продукти и ограничаване на свръхконсумацията, при това често с повишени разходи за производителите за осигуряване на качествен и дълготраен продукт. Така единственият начин да се запази икономическият интерес на производителя е ако потребителят е склонен да заплати по-висока цена за полученото по-високо качество и заради грижата към околната среда, която производителят е поел. Удовлетворяването на икономическия интерес с производството на устойчиви продукти изисква модифициране и на **комуникационната стратегия** – нейни цели трябва да станат постигането на ангажираност от страна на потребителя към екологичните проблеми и превръщане на социалната и екологична ангажираност на производителя в положителна стойност на марката, за която потребителят да иска да плати. Работата по изграждане на стойност на марката има принос не само при първоначалната продажба. Стремейки се към удължаване жизнения цикъл на изделията, именно марката, наред с качеството и дълготрайността на изделието, е факторът, оказващ силно влияние на продажбата за повторна употреба – един от основните инструменти за забавяне на цикъла и предпочитан модел за прилагане на кръговите принципи. Така създаването на собствени колекции, предлагани под собствена марка и **развитие на марката** ще промени структурата на разходите на фирмите, но и ще позволи търсене на ново конкурентно предимство, различно от ниския разход за труд (каквото основно се реализира при работата на ишлеме), и ще даде нови възможности на фирмите в бранша за реализиране на приходи.

Освен добавянето на стойност за потребителя чрез стойността на марката и чрез предлагане на по-високо качество, стойност може да бъде добавена и с включване в офертата на гаранции и обслужване на продукта за удължаване на неговото използване. Така склонността на потребителя да плати премиум цена, покриваща по-високото качество на продукта, гаранцията и самото обслужване, би се увеличила. Включването на **допълнителни услуги**, непокрити от гаранцията, като реновиране и редизайн, включително чрез замяна на елементи, са в синхрон с принципите на устойчивост, удължавайки жизнения цикъл на продукта. Те от своя страна могат да добавят икономическа изгода за производителя и е резонно да бъде обмислено включването им в общия пакет услуги, които той предлага.

---

<sup>3</sup> Такъв сертификат е т. нар. „зелено копче“, въведен в Германия в края на 2019 г. – с него Германското правителство дава системна оценка на компаниите, предлагащи текстилни продукти. С него се удостоверява, че съответната компания покрива най-малко 26 социални и екологични стандарта. <https://www.investor.bg/a/334-evropa/289011>

Бизнес модели, осигуряващи достъп вместо собственост върху текстилните изделия, или отдаване под наем вместо продажба (Smits et al., 2015, Vocheva, 2018), са алтернативи, които удължават използването на продукта и са възможна схема за поемане на т. нар. „разширена отговорност“ на производителя. Те обаче изискват цялостна реорганизация на процесите от една страна, и дълбоки промени в потребителските нагласи и поведение от друга. Обмисляне на прилагането им е много подходящо при облекла за специални поводи например, които, попаднали при един потребител, биха имали краткотрайна употреба. Детските облекла са друг случай, при който успехът на такъв бизнес модел е по-вероятен. Необходимостта да се стига до повече потребители, често физически отдалечени, с една и съща дреха поставя изисквания и за ползване на подходящи **софтуерни решения за онлайн представяне** на облеклата и реализиране на покупките/ наемането.

Промяната в стратегията и начина на работа изисква осъществяване на **нови процеси** – такива, които до момента не са били част от основната дейност на компанията. Модифициране на процесите и добавяне на нови ще бъде необходимо както на входа при осигуряване на ресурсите, така и в процеса на производство, пост-производство (оползотворяване на текстилните остатъци), продажба и най-вече – добавяне на процеси след момента на продажба, именно свързани с разширената отговорност на производителя. Такива процеси могат да включват:

- на входа – търсене на нови доставчици с оглед оптимизиране на маршрутите и намаляване на замърсяването от транспортирането, включващо и диверсификация на използваните средства за транспортиране и насочване към такива с по-малък въглероден отпечатък; намиране на нови партньори за нов вид ресурси, отговарящи на критериите за устойчивост – за рециклиран текстил, за екосъобразни опаковки, при текстилците – за багрила и други субстанции, незамърсяващи водните ресурси;
- по време на производството – модифициране на процесите чрез използване на технологии, включително роботизирани, които намаляват употребата на помощни материали като хартия и найлон например, в рамките на технологичния процес; използване на енергия от възобновяеми източници; създаване на дизайн, улесняващ както удълженото използване (чрез замяна на елементи например), така и рециклирането на изделията.
- организиране на процеси, чрез които се добавя стойност на текстилните остатъци от самото производство – *upcycling design process* (постпроизводство), или – създаване на нови изделия на база на параметрите на остатъчния текстилен материал (Aus et al., 2021);
- усъвършенстване на процеса на продажба и системите за планиране на продажбите към търговците на облекла – целта е да се сведат до минимум излишните количества, които ще останат непродадени и върнати, ангажирайки ресурс от време, хора и технологии за последваща обработка;
- процеси на обратна логистика – те са ключови в осигуряването на цикличност, удължаване на използването и намаляване на отпадъка. Развиването на система за връщане на употребените изделия при производителя ще позволи насочването им за повторно използване, за редизайн или за рециклиране. Това ще добави към процеса и дейности по сортирането и последващата логистика на изделията. Осъществяването на обратната логистика ще изисква от производителя да предложи и стимули за връщане, поне докато „обучи“ потребителя да прави това и докато не се създаде потребителска ангажираност към тези процеси. Последните биха могли да се поемат и от външни контрагенти, вкл. обществени организации за управление на отпадъци, което ще изисква ангажимент за плащане на такси от страна на производителя.



- процеси по реновиране и редизайн на употребяваните изделия, свързани с поети гаранции към клиента по обслужване на закупените от тях изделия – в случай, че такива гаранции са били включени в офертата

Всички тези процеси изискват засилване на иновационната дейност и ролята на **развойните звена в структурата на организацията** – както за създаване и използване на нови материали, за решения в дизайна на продуктите в основното и в пост-производството, така и за обновяване на процесите, с които цикълът на използване на продуктите може да бъде удължен.

Организирането на допълнителните процеси ще изисква и **нови модели на партньорство и сътрудничество** по цялата верига на доставяне на стойност. Поемането на т. нар. „разширена отговорност на производителя“ може да се организира в партньорство с други организации, осигуряващи по-продължително използване, събиране, сортиране и рециклиране на продуктите. Изграждане на мрежи с организации, които могат да бъдат подизпълнители за основните процеси, също е полезна стъпка, когато е необходима гъвкавост по отношение на обемите поръчки, които се налага да се изпълнят. Сдружаване с организации от бранша ще позволи изграждане на обща инфраструктура, необходима за постигането на кръговост на ресурсите, когато наличната е недостатъчна. Създаването на мрежи от компании, които са възприели принципите на устойчивостта (Niinimäki, 2015), е важно за успеха в постигането на тази устойчивост. Търсене на политическа подкрепа, включително за промяна на нагласата на потребителите, също би било немислимо без обединение усилията на голям брой участници в тези процеси. Нови длъжности или звена, които да реализират активното участие на фирмите във въпросните обединения и да работят за налагане на зелените политики, може да са необходими.

Всички тези политики не биха могли да се реализират без споделеното разбиране от страна на участниците по цялата верига за необходимостта и спешността на мерките, които следва да се предприемат така че да се постигне баланс между икономическите интереси на сегашните контрагенти и интереса на идните поколения за съхранени природни ресурси. За да бъдат споделени принципите за устойчивост, е необходимо те да включват и отговорно отношение към хората. Необходимо е преосмисляне на политиките по отношение на човешките ресурси в разглеждания сектор, ако искаме да преодолеем недостига на тези ресурси и да реализираме потенциала на сектора.

### **Заклучение**

Постигането на пълно прилагане на критериите за устойчивост и минимизиране на негативния отпечатък върху природата изисква дълбока промяна в нагласите и поведението на всички участници във веригата на стойността – от фермера, отглеждащ памука, до потребителя, привлечен от витрината или от видяното на модния подиум. Това предполага и дълъг път до изпълнението на целите на Зелената сделка. Решимостта на властите да въведат и приложат необходимите регулации също влияе на скоростта, с която организациите ще предприемат промени в стратегиите си и в реализираните процеси и ще потърсят алтернативи за добавяне на стойност за потребителя.

Изграждане на нови партньорства, включването в мрежи от организации, ориентирани към устойчивост, промяна в комуникационната стратегия към потребителите за утвърждаване доверието към марката, развиване на нова система от ценности, повишаване на иновационния потенциал на организациите ще играят ключова роля за реализиране на необходимите промени в изпълняваните процеси и постигане на успех в един отговорен бизнес.

**References**

1. Aus, R., Moora, H., Vihma, M. et al. (2021) Designing for circular fashion: integrating upcycling into conventional garment manufacturing processes. *Fashion and Textiles* 8:34 <https://doi.org/10.1186/s40691-021-00262-9>
2. Beton, A. et al. (2014), Environmental improvement potential of textiles (IMPRO Textiles), Publications Office of the European Union, Joint Research Center, available at <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f8d0def8-4fd5-4d84-a308-1dfa5cf2e823>, accessed 28 October 2022.
3. Bocheva, N. (2018) V Avstraliya drehi pod naem se boryat s shtetite ot burzata konsumatsiya, available at <https://www.investor.bg/a/346-novini/267105>, accessed 10 October 2022
4. Dimitrova, S. (2020) Ethical fashion. *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series*, Varna: Union of Scientists of Bulgaria, 9 (3), pp 27-39.
5. Maximova, V. (2017) Internal and/or external fit: some theoretical considerations and empirical evidences. *Management in the Innovation Society: International Conference on Management and Industrial Engineering*, Bucharest: Niculescu Publishing House, 2017, 8, pp 515 - 525.
6. Niinimäki, K. (2015). Ethical foundations in sustainable fashion. *Textiles and Clothing Sustainability*, 1:3. DOI 10.1186/s40689-015-0002-1
7. Smits, H., Cunningham, G., Wilting, J. et al. (2015) *Service- Based Business Models and Circular Strategies for Textiles*. Sitra, Circle Economy The Netherlands
8. Communication from the Commission (2019) *The European Green Deal*, Brussels, 11.12.2019, available at EUR-Lex - 52019DC0640 - EN - EUR-Lex (europa.eu)
9. Communication from the Commission (2022) *EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles*, Brussels, 30.03.2022, available at <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022DC0141>
10. European Environment Agency (2022), *Textiles and the environment: the role of design in Europe's Circular economy*, 10 February 2022, available at <https://www.eea.europa.eu/publications/textiles-and-the-environment-the/textiles-and-the-environment-the> accessed 19 October 2022
11. Roadmap for EU Strategy for textiles [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12822-EU-strategy-for-sustainable-textiles\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12822-EU-strategy-for-sustainable-textiles_en) -