

# **Greenwashing v módním průmyslu se zaměřením na značku H&M**

Zuzana Loudová

---

Bakalářská práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Loudová**  
Osobní číslo: **K16368**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Greenwashing v módním průmyslu se zaměřením na značku H&M**

Zásady pro vypracování:

1. Definujte hlavní pojmy vztahující se k tématu práce, definujte cíl práce, metodický postup práce a výzkumnou otázku.
2. Provedte analýzu sociálních médií ve vztahu ke zkoumané problematice, proveďte obsahovou analýzu médií ve vztahu ke zkoumanému tématu ve zvoleném časovém období.
3. Z výsledků analýz vyvodte závěry, zodpovězte výzkumnou otázku a navrhněte případné kroky, které se zvoleného tématu týkají.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BURNS, Leslie Davis, Nancy O. BRYANT a Kathy K. MULLET. The business of fashion: designing, manufacturing, and marketing. 4th ed. New York: Fairchild Books, c2011, xxiii, 616 s. ISBN 978-1-60901-110-9**

**JONES, David. Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí. Praha: Management Press, 2014, 191 s., [8] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-269-7**

**KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. Praha: Grada, 2013, 159 s. Management. ISBN 978-80-247-4480-3**

**LIPOVETSKY, Gilles. Říše pomíjivosti: móda a její úděl v moderních společnostech.**

**V českém jazyce vyd. 2. Praha: Prostor, 2010, 425 s. Střed. ISBN 978-80-7260-229-2**

**TOKAR, Brian. Earth for sale: reclaiming ecology in the age of corporate greenwash.**

**Boston, MA: South End Press, c1997, xxii, 269 s. ISBN 0-89608-558-9**

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**31. ledna 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

## 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, považuji 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.

Ve Zlíně dne: 2.4.2019.....

Jméno a příjmení studenta: ZUZANA LOUDOVA<sup>1</sup>.....

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem greenwashingu v módním průmyslu a zaměřuje se na H&M, jednu z největších oděvních společností. V teoretické části je nejdříve vysvětlen koncept společenské odpovědnosti a podrobněji popsána její environmentální oblast. Následující kapitola se věnuje pojmu greenwashing, jeho významu a historii. V další kapitole je přiblížen vztah módního průmyslu k životnímu prostředí, vysvětlen koncept fast fashion a jeho vliv na životní prostředí. Tato kapitola zároveň pojednává o udržitelnosti v módním průmyslu a o recyklaci. Závěrečná kapitola teoretické části je věnována marketingovému výzkumu, a to především obsahové analýze. V úvodu praktické části je přiblíženo pozadí společnosti H&M, její historie a snahy o udržitelnost. Následuje samotný výzkum, který se skládá ze dvou obsahových analýz. Prostřednictvím kvalitativní obsahové analýzy jsou analyzovány vybrané iniciativy společnosti týkající se tématu udržitelnosti. Kvantitativní analýzou je pak zkoumána komunikace tématu na sociálních sítích společnosti.

**Klíčová slova:** greenwashing, H&M, módní průmysl, fast fashion, udržitelnost, společenská odpovědnost firem, obsahová analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the subject of greenwashing in the fashion industry. It focuses on the H&M brand, one of the largest fashion businesses in the world. The theoretical part describes the concept of corporate social responsibility, especially its environmental aspect. The next chapter deals with the concept of greenwashing, its meaning and history. The following chapter explores the relationship of the fashion industry and the environment, explains the concept of fast fashion and its impact on the environment. This chapter also discusses sustainability in the fashion industry and recycling. The last chapter of the theoretical part is about marketing research. It also introduces the methodology used to conduct the research, in this case it is content analysis. In the introduction of the practical part, the background of the company H&M, its history and efforts for sustainability are presented. The following part of the dissertation is dedicated to the actual research. It comprises of two content analyses. In terms of methodology, qualitative content analysis has been used to determine and evaluate particular initiatives of the band in question with re-

gard to sustainability. The method is used particularly to examine the communication of the brand on its social media with special focus on the way the how the issue of sustainability is communicated to H&M stakeholders.

**Keywords:** greenwashing, H&M, fashion industry, fast fashion, sustainability, corporate social responsibility, content analysis

## **Poděkování**

Mé poděkování patří Ing. Mgr. Olze Juráškové, Ph. D., za laskavý přístup, cenné rady a pomoc při zpracování této bakalářské práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM</b> .....	<b>13</b>
1.1 Hlavní principy CSR.....	14
1.2 Vývoj společenské odpovědnosti.....	14
1.3 Tři roviny CSR.....	16
1.3.1 Environmentální oblast CSR.....	17
1.4 Přínosy implementace CSR.....	18
1.5 Green marketing.....	19
<b>2 GREENWASHING</b> .....	<b>21</b>
2.1 Definice.....	21
2.2 Historie greenwashingu.....	22
2.3 Problém regulace.....	24
<b>3 MÓDNÍ PRŮMYSL A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>26</b>
3.1 Fast fashion.....	26
3.1.1 Dopad na životní prostředí.....	26
3.1.2 Problematické pracovní podmínky.....	29
3.2 Udržitelnost v módním průmyslu.....	31
3.2.1 Recyklace.....	32
<b>4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>33</b>
4.1 Kvalitativní obsahová analýza.....	35
4.2 Kvantitativní obsahová analýza.....	36
<b>5 METODIKA</b> .....	<b>37</b>
5.1 Cíl výzkumu.....	37
5.2 Výzkumné otázky.....	37
5.3 Metoda výzkumu.....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>6 SPOLEČNOST H&amp;M</b> .....	<b>40</b>
6.1 Historie společnosti.....	40
6.2 H&M a udržitelnost.....	42
6.2.1 Kontroverzní World Recycle Week.....	44
<b>7 ANALÝZA VYBRANÝCH INICIATIV SPOLEČNOSTI H&amp;M</b> .....	<b>46</b>
7.1 Recyklační boxy.....	46
7.2 Kolekce Conscious.....	47
7.3 H&M spravedlivým a rovným zaměstnavatelem.....	49
7.4 Závěr analýzy.....	52
<b>8 ANALÝZA KOMUNIKACE UDRŽITELNOSTI NA FACEBOOKU</b> .....	<b>55</b>
8.1 Výsledky analýzy.....	56
8.2 Závěr analýzy.....	59
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>61</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
<b>INTERNETOVÉ ZDROJE.....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>

## ÚVOD

Více než kdy dříve ubývá přírodních zdrojů, odpad se hromadí na nekonečných skládkách a v oceánech vznikají tzv. mrtvé zóny, kde už nežijí žádné organismy. Klima se mění, dochází k extrémním výkyvům počasí a během krátké lidské existence vyhynulo obrovské množství živočišných druhů. Vínou na tom všem nese lidská činnost, a to především ekologicky neudržitelný růst ekonomiky.

Téma ekologie je tak dnes čím dál tím více aktuální a zasahuje do všech oblastí našeho života. Kvalitní a lokální potraviny, šetrná domácnost, omezování odpadu, ekologické cestování, podpora udržitelných značek – to vše jsou v dnešní době obecně známé a často skloňované pojmy. Mladé generace jsou oproti těm předchozím obklopeny nekonečným množstvím informací, a to především díky internetu. Do povědomí se ekologická témata dostávají díky četným organizacím a jejich iniciativám, a to většinou prostřednictvím sociálních sítí. Důležitou roli sehrávají také influenceři, kteří se o tuto problematiku zajímají a využívají svého širokého dosahu k šíření osvěty. Vzniká množství nových ekologicky smýšlejících firem a prodejen, které nabízí produkty šetrné k životnímu prostředí i lidskému zdraví. Často se tak člověk setkává s pojmy jako „eko“, „bio“ „šetrný k životnímu prostředí“ apod. S tím se ale pojí jedna negativní skutečnost. Některé firmy tohoto „trendu“ využívají za účelem zisku a jejich environmentalismus není skutečný.

S rostoucí populací roste i produkce oblečení, trendy jsou hnacím mechanismem veliké spotřeby, ceny se pod konkurenčním tlakem snižují a kvalita se kvůli tomu všemu snižuje. Přes sebevíce lákavé nabídky oděvních řetězců ale stále přibývá lidí, kteří konvenční módu přestávají podporovat. Není jim lhostejné, kde a za jakých podmínek bylo jejich oblečení vyrobené a cena pro ně už není nejdůležitějším měřítkem. Vyhledávají lokální výrobu a vybírají si kvalitní materiály, které jsou šetrné k přírodě i k lidskému zdraví a oblečení z nich jim v šatníku vydrží dlouhé roky.

Poptávka po udržitelné módě způsobuje tlak na veliké oděvní značky, které se tak reagují svými tzv. udržitelnými kolekcemi a různými „zelenými“ iniciativami. Otázkou zůstává, zdali je důvodem těchto aktivit opravdu snaha minimalizovat napáchané škody na životním prostředí nebo pouhý zisk. Komunikace těchto iniciativ a kampaní bývá důkladně promyšlená, a tak běžný spotřebitel nemá šanci poznat, že jde často o pouhý greenwashing.

Cílem práce je analyzovat vybrané iniciativy společnosti H&M a na základě teoretického základu zhodnotit, zda se jedná o greenwashing. Zároveň bude zhodnocena komunikace udržitelnosti na sociálních sítích.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první kapitole teoretické části je popsán koncept společenské odpovědnosti, její vývoj a hlavní principy. Kapitola se dále zaměřuje na environmentální oblast tohoto konceptu a definuje pojem green marketing. Druhá kapitola se věnuje greenwashingu, jeho definici, historii a jednotlivým greenwashingovým hříchům. Ve třetí kapitole je popsán dopad módního průmyslu na životní prostředí a pracovní podmínky lidí, kteří oblečení vyrábí. Na závěr této kapitoly je ještě nastíněna problematika recyklace a likvidace obnošených oděvů. V další části práce je popsán marketingový výzkum a též jsou vysvětleny vybrané metodologické postupy.

Praktická část se již zaměřuje na značku H&M. Na úvod je popsána historie společnosti a její snahy o udržitelnost, které uplatňuje v rámci environmentální oblasti společenské odpovědnosti. Následuje výzkumná část, která je rozdělená na dva dílčí výzkumy. Prvním výzkumem je analýza vybraných iniciativ společnosti. Jsou zde analyzovány stinné stránky jednotlivých aktivit. Pomocí druhého výzkumu je zjišťováno, do jaké míry se společnost H&M na sociálních sítích prezentuje jako udržitelná firma.

Toto téma autorka zvolila proto, že se problematikou fast fashion, udržitelnosti a ekologie aktivně zajímá ve svém volném čase. Jelikož se ale v této práci zaměřila na poměrně specifické téma, setkala se s několika omezeními. Společnost H&M některé informace, jako například objem výroby, nezveřejňuje. Problematiku greenwashingu čerpala ze zahraničních zdrojů, protože českých zdrojů na toto téma je nedostatek.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Společenská odpovědnost firem (z angl. „Corporate Social Responsibility“- dále též „CSR“) představuje stále populárnější a neustále se rozvíjející se koncept, jehož základy položil Bowen v roce 1953, kdy vydal svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*.

Pro CSR neexistuje všeobecná celosvětová definice, což je způsobeno jednak značnou šíří konceptu a jednak tím, že je CRS založena především na dobrovolnosti firem, dává prostor různému uchopení konceptu, diskuzi a nemá jasně vytyčené hranice. CSR má také různé významy pro různé zainteresované strany. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 12)

Velký slovník marketingových komunikací uvádí společensky odpovědný marketing jako důležitou součást tzv. holistického marketingu. „Zahrnuje rozsáhlou oblast sociální odpovědnosti ve vztahu k etickým, sociálním a legislativním normám i ochraně životního prostředí.“ (Jurášková, Hornák, 2012, s. 128)

Podle Bernardové (2012, s. 161), která provedla rozsáhlý výzkum publikací o pojmu CSR s cílem sjednotit jeho definice do jedné všeobsahující a společné, CSR znamená vytvoření takové firemní strategie, která úspěšně propojuje plnění hlavních hospodářských cílů firmy s dalšími dobrovolnými aktivitami, které jsou nad rámec. „V rámci zákonných podmínek zajišťuje trvalý obchodní úspěch a tím vytváří komfortní podmínky pro uspokojování potřeb zúčastněných stran. Nad rámec zákonných povinností reaguje na výzvy společnosti, zapojuje se do veřejného života a současně citlivě reaguje dobrovolnými aktivitami na problémy místní komunity i celé společnosti.“

V souvislosti s velikým množstvím definic odborníků, organizací a institucí je důležité zmínit také pohled samotných představitelů podnikatelského sektoru. Z výzkumu prováděného Kunzem (Kunz, Srpová, 2010) v ČR vyplynulo, že za hlavní projevy společenské odpovědnosti považují zejména to:

- „chovat se eticky a být transparentní,
- být dobrým zaměstnavatelem náležitě pečujícím o své zaměstnance,
- být dobrým sousedem (podporujícím rozvoj místního regionu a místní komunity),
- nabízet kvalitní výrobky a služby,
- platit řádně a včas daně.“

David Jones, jeden z předních zastánců myšlenky společenské odpovědnosti firem a spoluzakladatel organizace One Young World, zastává názor, že právě podnikání je hybnou silou pozitivních změn ve společnosti. Morální a etické aspekty jsou podle něj neméně důležité než finanční stránka. Zároveň poukazuje na propojení sociálních médií a společenské odpovědnosti. Vznik sociálních médií způsobil, že se lidé dožadují naprosté otevřenosti a transparentnosti, což má rozhodně vliv na firemní politiku. (Jones, 2014, s. 11)

Stále více zákazníků, ale i investorů a akcionářů, zajímá oblast společenské odpovědnosti. I na základě toho se totiž rozhodují, od jaké firmy produkt koupí, do jaké firmy budou investovat své peníze a s kým budou spolupracovat. (Jurášková, Horňák, 2012, s. 128)

## 1.1 Hlavní principy CSR

Navzdory šíří celého konceptu CSR a množství jeho interpretací se Kunz a Kašparová (2013, s. 16) pokusili vymezit základní principy společenské odpovědnosti. Jsou to:

- dobrovolnost: firmy realizují tyto aktivity nad rámec svých povinností, nejsou nijak legislativně vymezeny,
- aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými stranami, tzv. stakeholdery,
- transparentnost a otevřený dialog,
- komplexnost, ohled na tzv. „triple bottom line business“- zaměření se na ekonomické, environmentální i sociální faktory,
- dlouhodobý časový horizont a systematičnost – koncept CSR je součástí dlouhodobé firemní strategie a je součástí všech procesů a aktivit,
- odpovědnost vůči společnosti.

## 1.2 Vývoj společenské odpovědnosti

Zajímavý pohled na vývoj společenské odpovědnosti představuje ve své knize David Jones. Rozděluje tento vývoj do tří epoch, které časově spadají do po sobě následujících desetiletí. První epochou je tzv. věk image (1990–2000), kdy vzrůstal zájem o chování firem, a to zejména v oblasti ochrany životního prostředí. Firmy tehdy začaly vytvářet nové strategie, nicméně šlo většinou spíše o změnu image než o řešení skutečných problémů a změnu firemních postupů. V té době se také poprvé objevily pojmy jako „greenwashing“ a „nicewashing.“ V roce 1992 organizace Greenpeace vydala zprávu The Greenpeace Book of Greenwash, kde silně zkritizovala např. podniky Shell nebo General Motors za to,

že zneužívají tento ekologický „trend.“ Další epochou byl tzv. Věk výhod (2000–2010), kdy se především díky dokonalejším technologiím spotřebitelé o toto téma více zajímali a nesouhlasně se ozývali. Bystré firmy pochopily, že pokud začnou skutečně měnit firemní strategii směrem ke společenské odpovědnosti, získají tak veliký náskok před konkurencí. Mezi průkopníky byly především společnosti Walmart, Mark&Spencer nebo Toyota. Třetí epochu, trvající doposud, nazval Jones tzv. věkem škod. Spotřebitelé dnes vědí o firmách mnohem více než kdy dříve a také na ně kladou čím dál větší nároky. Třetí epocha je a bude dobou, kdy firmy, které tyto náročné požadavky nenaplní, budou trestány, a je dost pravděpodobné, že některým z nich bude hrozit i krach. (Jones, 2014, s 20-23)

K vývoji v České republice stojí za zmínku samotné počátky společenské odpovědnosti, které sahají až do meziválečného období, kdy je s nimi spojený především Tomáš Baťa. Řada odborníků se shoduje, že společenská odpovědnost patřila dokonce k hlavním znakům jeho firmy. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 26) To dokazují i slova v jeho knize *Zámožnost všem* vydané v roce 1926, která zní: „Často jsem stál před rozcestím, nevěda, mám-li jíti vpravo nebo vlevo, a myslím, že jsem nakonec nejvíc vydělal, když jsem se rozhodl pro ten směr, který se zpočátku zdál prospěšný jen lidem - veřejnosti. Směr, který sliboval zpočátku prospěch jen mně a veřejnosti škodu, přinesl nakonec škodu nám oběma.“ (Baťa, 2007, s. 39)

Mezi hlavní hodnoty firmy Baťa patřily:

- úcta k zaměstnancům,
- respektování obchodních partnerů,
- dodržování legislativy a etických norem,
- ochrana životního prostředí,
- vážnost k úřadům,
- podnikání jako veřejná služba. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 27)

Baťa dbal na všechny tři roviny CSR, tedy na rovinu ekonomickou, sociální a environmentální (viz další kapitola). V následující tabulce jsou uvedeny konkrétní příklady uplatňování jednotlivých pilířů CSR.

Ekonomická rovina	Sociální rovina	Environmentální rovina
Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky	Veliká účast na rozvoji Zlína a regionu	Biologická laboratoř
Vytváření databází	Adekvátní mzdy, vyplácení týdně	Neplýtvání, šetrné zacházení s materiálem
Přístup „naš zákazník, náš pán“	Péče o zaměstnance, podpora vzdělávání, kulturního i sportovního života	Šetrné nakládání s odpady
Kvalitní servis za nízké ceny nebo zdarma	Bytová podpora zaměstnancům, firemní školka	Důraz na zdravotní nezávadnost
Transparentnost	Důraz na bezpečnost	
Důraz na dobré vztahy s dodavateli a partnery	Důraz na kvalitní pracovní prostředí	
Soustředění se na výzkum	Podpora zdravotnictví – Baťova nemocnice	
Boj proti korupci	Závodní kuchyně a jídelna	

Tabulka 1- Pilíře CSR (Zdroj: vlastní na zákl. Kašparová a Kunz, 2013)

### 1.3 Tři roviny CSR

Jak bylo již několikrát zmíněno, CSR se dělí na tři roviny aktivit, a to na ekonomickou činnost firmy, sociální rozvoj a rovinu environmentální. V ekonomické oblasti by se firma měla zaměřit především na transparentnost podnikání, důraz na dobré vztahy se stakeholdery (všechny zainteresované strany – investoři, zaměstnanci, zákazníci, veřejnost, státní správa, média, konkurenti atd.), sledovat dopad na ekonomiku jak lokální, tak i globální apod. (Společenská odpovědnost firem, 2018) Jako příklady CSR aktivit si můžeme představit konkrétně:

- transparentnost,
- etický kodex,
- bezpečné a kvalitní produkty a služby,
- odmítání korupce,
- inovace,
- udržitelnost,



- etická reklama a marketing.

V rovině sociální se jedná především o přístup firmy k zaměstnancům, firma by je měla podpořit v seberozvoji a dát jim prostor sdílet své názory. Pokud chce být firma produktivní, potřebuje loajální, oddané, kreativní, a především spokojené zaměstnance. (Chouinard, 2014, s. 103-104) V následujících bodech jsou uvedeny kroky, které firma může pro zvýšení produktivity práce učinit:

- Důstojné a adekvátní mzdy,
- genderová vyváženost, rovné příležitosti,
- důraz na bezpečnost při práci, bezbariérovost,
- podpora vzdělávání, dotovaná školení.
- budování dobrých vztahů na pracovišti (teambuildingy apod.),
- penzijní spoření,
- příspěvky za dojíždění MHD, na kole či pěšky (snižování emisí),
- vytvoření příjemného firemního prostředí – denní světlo, odpočinková zóna, květiny atd.,
- firemní školka,
- firemní dobrovolnictví. (Chouinard, 2014, s.125)

Třetí rovinou CSR je ochrana životního prostředí, která bude podrobněji probrána v následující kapitole.

### 1.3.1 Environmentální oblast CSR

Prvním stadiem implementace CSR je uvědomění si svých vlastních dopadů na ekonomiku, společnost a životní prostředí. V případě životního prostředí se pak konkrétně jedná o půdu, ovzduší a vodu, ale také o lidské zdraví a zdraví všech ostatních živých organismů. Cílem firmy by tedy mělo být snížení těchto dopadů na minimum či dokonce snažení se o zlepšení jejich stávajícího stavu. (Společenská odpovědnost firem, 2018) všeobecné typy patří:

- audity spotřeby energie, vody a produkování odpadů,
- určení cílů ke snižování spotřeby energií, vody, odpadu a emisí,
  - tyto cíle a výsledky nejlépe sdílet ve firemních novinách, příručkách, na nástěnkách, s majiteli firmy i s ostatními firmami, zabývajícími se stejnými aktivitami,

- spolupráce se zákazníky na snižování odpadu prostřednictvím různých programů, odměňování za návrhy na zlepšení
- analýza životního cyklu produktů,
- nezávislé rozbory materiálů a surovin,
- zařazování recyklovaných a biologicky odbouratelných materiálů do výroby. (Chouinard, 2014, s. 132-133)

Důležité je také dbát na samotné produkty. Jelikož se autorka v této práci zabývá módou, tak tomu bude následující popis ideálního produktu přizpůsobený. Produkt by ideálně měl:

- být kvalitní, měl by mít dlouhou životnost a nízkou závadnost,
- mít co nejširší využití,
- obsahovat co největší podíl recyklovaných materiálů,
- být navržený tak, aby bylo možné jeho části opravit či vyměnit,
- být recyklovatelný,
- být také efektivně zabalený při přepravě – důležité je šetřit obalovým materiálem, balit do použitých krabic, lepit papírovou páskou apod.

Snížit dopady na životní prostředí lze opravdu v mnoha směrech. Další z možností, jak to udělat, je omezit množství obchodních cest (případně využít např. vlak) a nahradit je například videokonferencemi. I zdánlivé maličkosti jako například příspěvek na jízdní kolo a vytvoření prostoru na jeho uložení v pracovní době mohou velmi dobře fungovat, navíc budou pro obě strany. U přepravy se snažit vynechat leteckou a kamionovou dopravu a využívat lokální zdroje. Energie se dají snadno ušetřit efektivním zacházením s klimatizací, topením a osvětlením. Dbát na recyklaci veškerého odpadu a eliminovat ten směsný. Vyřadit veškeré chemikálie, pokud není nutné je používat, a nahradit je ekologickými přípravky. Uchovávat a distribuovat dokumenty v elektronické podobě vždy, když je to možné a neplýtvat papírem. Do firemního bufetu nakupovat lokální potraviny, fair trade kávu a nenakupovat jednorázové nádoby. (Chouinard, 2014, s. 132-150)

#### 1.4 Přínosy implementace CSR

Implementovat společensky odpovědný marketing je ve firmě možné tehdy, kdy jsou cíle firmy harmonicky naplňovány. Dále je důležité, aby se s konceptem CSR ztotožnili za-

městnanci. (Jurášková, Hornák, 2012, s.128) Na první pohled se může zdát, že přínosy implementace CSR nejsou finančního charakteru a že jejich dopad není bezprostřední a že je v některých případech neměřitelný. Výzkum, který provedla Transparency International – Česká republika v roce 2006 ukázal, že přínosy společenské odpovědnosti firmy spočívají především v dlouhodobém pozitivním efektu. (Čaník, Čaníková, 2006)

Mezi nejdůležitější přínosy pak patří:

- možnost stát se vyhledávaným zaměstnavatelem
- přitažlivost pro investory a přilákání nových partnerů
- zlepšení reputace ve společnosti
- vyšší loajalita zákazníků
- vyšší efektivita provozu, nižší náklady
- spokojení zaměstnanci
- dlouhodobá udržitelnost
- kvalitnější spolupráce se stakeholdery

Přijetí CSR nemusí znamenat utlumení ekonomické úspěšnosti, naopak úspěšné propojení se společensky odpovědnými zájmy může přinést synergický efekt a firma tak získá významnou konkurenční výhodu. (Kašparová, Kunz, 2013, s. 17)

## 1.5 Green marketing

Stavebním kamenem green marketingu je environmentální oblast CSR, především tedy stále více skloňovaný pojem udržitelnost. Udržitelnost Kotler a Keller (2013, s. 681) ve společné knize definují a jako schopnost uspokojit potřeby lidstva, aniž by to uškodilo budoucím generacím.

Se vzrůstajícím počtem ekologických katastrof a dalších environmentálních hrozeb přišla pro firmy nová morální povinnost, která by se pro ně v blízké budoucnosti může stát existenční, pokud by nepřijaly společností stále více vyžadovaná opatření a proenvironmentální stanoviska. Firmy mohly tyto okolnosti využít jako novou příležitost. Nejenže čím dál tím více zákazníků začalo při svém výběru pohlížet i na udržitelnost, zároveň jsou také ochotní za takové produkty či služby více zaplatit. (Kotler, 2011)

Organizace tedy vidí ve green marketingu veliký potenciál. Své proenvironmentální postoje a postupy komunikují a získávají tak konkurenční výhodu. Dalším důvodem, proč se

firmy pouští do takové transformace, je kromě marketingu také pocíťovaný morální závazek a větší společenská zodpovědnost, tlak vlády, zvyšující se náklady na likvidaci odpadu a vzrůstající ceny energií, vznik různých certifikací spojených s ekologií apod. (Makower, Pike, 2009, s.19-20)

Ačkoliv se green marketing možná zdá být novým trendem, není tomu tak. Pojem ekologický marketing se objevil už v 70. letech minulého století. Můžeme se setkat také s pojmy environmentální nebo udržitelný marketing. (Polonsky, 1994) John Grant, autor knihy Green Marketing Manifesto (2007, s. 56) tvrdí, že green marketing má docílit toho „aby zelené věci vypadaly normálně, a ne aby normální věci vypadaly zeleně.“

Podle Jacquelyn Ottman, autorky knihy The New Rules of Green Marketing (2011,s.43) , je konvenční marketing „out,“ a má nyní nová pravidla. Vytvořila nová 4P marketingu, kde například u prvního P (product) přidává tzv. „social dimension,“ což si prakticky můžeme představit jako fair trade produkt. Píše zde o tzv. greener (zelenějších) produktech (nepoužívá záměrně slovo green, protože je podle ní jeho definice relativní). Zelenější produkt by měl být nejlépe znovupoužitelný, upcyklovatelný, recyklovatelný nebo rozložitelný. Neměl by mít škodlivý dopad na životní prostředí, a to v žádné etapě svého života (od získávání zdrojů přes výrobu, prodej, užití až k likvidaci). Zelenější produkt by měl šetřit přírodní zdroje, vodu a neškodit přírodě ani našemu zdraví.

## 2 GREENWASHING

Se stoupající poptávkou po zelených produktech a službách se začaly objevovat případy, kdy firmy tohoto trendu využily k propagaci svých produktů či služeb, které ale žádný environmentální přínos neměly, nebo alespoň ne takový, jaký firma proklamovala. Tak vznikl nový termín greenwashing, který poprvé použil Jay Westerverld pro kritiku hotelů, které pobízely hosty ke znovupoužití ručníků, aby tak poukázaly na své ekologické smýšlení, přičemž ale kromě toho nedělaly pro životní prostředí vůbec nic, dokonce ani netřídily odpad. Redukce praného prádla jim primárně šetřila peníze. (Ottman, 2011, s. 131-132)

### 2.1 Definice

Samotné slovo greenwashing lze přeložit jako „natírání na zeleno“ a vzniklo úpravou pojmu brainwashing, což znamená „vymývání mozku.“ Cambridgeský slovník definuje greenwashing jako „chování či aktivity, díky kterým se lidé domnívají, že společnost dělá pro ochranu životního prostředí více než ve skutečnosti.“ (Greenwashing, [b.r.]

Oxfordský slovník definuje greenwashing jako „organizacemi rozšiřovanou dezinformaci použitou za účelem vytvořit si image firmy zodpovědné k životnímu prostředí.“ (Greenwash, [b.r.]) Podle Granta (2007, s. 62) je greenwashing jednoduše „dělání z normálních věcí zelené.“

Naši odborníci greenwashing definují jako využívání environmentálních témat ke svým marketingovým účelům, dále jako zneužívání green marketingu nebo jako ekologickou manipulaci. (Halada, 2015, s.38) Denisa Hejlová zařazuje greenwashing společně s whitewashingem či brainwashingem k neetickým nebo manipulativním praktikám v PR, které vychází z využívání poznatků z psychologie a sociologie. (Hejlová, 2015, s. 224)

Podstatou všech definic je tedy to, že greenwashing je případ záměrného nakládání s informacemi tak, jak se subjektu hodí v rámci jeho environmentální reputace.

Najít obecně platnou definici greenwashingu je obtížné, jelikož pod spoustou pojmů, které s tímto tématem souvisí, jako např. ekologie, udržitelnost, zodpovědnost apod., si každý představí něco jiného. Proto marketingová společnost TerraChoice vytvořila Šest (později sedm) hříchů greenwashingu, které konkretizují, co vše greenwashing znamená.

1. Hřích zatajeného háčku – firma zdůrazní jednu nebo několik dobrých vlastností, aby zatajila negativní stránku

2. Hřích tvrzení bez důkazu – firma tvrdí něco, k čemu nejsou dostupné důkazy nebo nezávislé testování
3. Hřích vágního tvrzení – běžně se člověk setkává se zavádějícími pojmy jako „přírodní“, „ekologický“, apod., které jsou velmi obecné, nemají konkrétní definici a spotřebitele můžou zmást
4. Hřích irelevantního tvrzení – environmentální tvrzení, která jsou sice pravdivá, nicméně nedůležitá, zbytečná a nicneříkající. Spotřebitel se s tím setká většinou v podobě tvrzení „bez látky XY“, přičemž je tato látka zakázaná zákonem
5. Hřích menšího zla – firma propaguje určitou „zelenou“ vlastnost svého výrobku, který je ale již svou podstatou škodlivý zdraví či přírodě (příkladem jsou například cigarety z bio tabáku)
6. Hřích lhaní – nejméně častý hřích, který je založený na prosté lži, například za neoprávněné použití značek jako „bio“ atd.
7. Hřích falešných certifikátů – firma používá vlastní značky či certifikáty, které ale nejsou udělené nezávislou organizací  
(The Sins of Greenwashing, 2010)

## 2.2 Historie greenwashingu

Jak již bylo zmíněno, poprvé použil termín greenwashing Jay Westerveld v roce 1986. Principy greenwashingu byly ale známy již dříve, konkrétně v 60. letech minulého století, kdy se téma ekologie začalo dostávat do popředí novin, magazínů a komunikace předních světových společností. (Motavalli, 2011) Tuto původní „zelenou vlnu“ nazval Jerry Mander, bývalý marketingový ředitel, „ekopornografií“ Do této „ekopornografie“ vkládaly podle Mandera chemické, automobilové a naftařské společnosti miliardu dolarů ročně, a tím poškozovaly význam slova ekologie a její vnímání společností. (Mander, 1972)

Využívání ekologických iniciativ v rámci firemního CSR se tedy odehrávalo především u společností, které na využívání a poškozování životního prostředí měly veliký podíl a touto cestou se své působení snažily vykompenzovat nebo skrýt.

Americké veřejné služby investovaly v roce 1969 přes 300 milionů dolarů do reklamy o boji proti znečištění životního prostředí, což bylo osmkrát více peněz, než investovaly do výzkumu, jehož výsledky tyto reklamy komunikovaly. (Greenwash Fact Sheet, 2001) V ten samý rok se stala jedna z prvních ropných havárií, a to u pobřeží Kalifornie. Havárii

měla na svědomí společnost Union Oil a zahynulo během ní přes 10 000 živočichů včetně delfínů, tuleňů, lachtanů a ptáků. (Wheeling, Ufberg, 2017)

V návaznosti na havárii se uskutečnil v roce 1970 první ročník Dne Země (Earth Day), který každoročně upozorňuje na environmentální problematiku. V 70. a 80. letech byly greenwashingové kampaně čím dál tím častější, ale také sofistikovanější, což vyvrcholilo v roce 1990, když se konalo 20. výročí Dne Země. Čtvrtina domácích produktů, které vstoupily na americký trh v době kolem zmíněného výročí, byla reklamována jako „recyklovatelná,“ „šetrná k životnímu prostředí,“ „kompostovatelná,“ apod. (Greenwash Fact Sheet, 2001) Velikou roli v historii greenwashingu sehrála taky kampaň naftařské společnosti Chevron. Kampaň nesla název „People do“ a vznikla v roce 1985. Součástí kampaně byla série nákladných televizních a tištěných reklam, které poukazyvaly na to, jak zaměstnanci společnosti Chevron pomáhají chránit životní prostředí. (Bruce, 2016)

Televizní reklamy například ukazovaly divoká zvířata pijící čistou vodu v přírodě, medvěda ukládajícího se k zimnímu spánku, želvu plující kolem ropné plošiny. Reklama byla komentována řečnickými otázkami, např. „Pracují lidé přes zimu, aby příroda měla jaro jen pro sebe?“ apod. Odpovědí na každou otázku bylo vždy „People do“ (což v tomto případě znamená „Ano, lidé pracují“). Dnes by dost možná takové kampani nikdo neuvěřil, nicméně v 80. letech se kampani opravdu dařilo napravit reputaci společnosti. V roce 1990 dokonce vyhrála cenu Effie za efektivitu v marketingové komunikaci. (Bowen, 2014, s. 15-16)

O dva roky později, v roce 1992, začala nejznámější ekologická organizace Greenpeace na tyto greenwashingové kampaně velikých společností upozorňovat. Vše shrnula do své zprávy *The Greenpeace Book of Greenwash*, která začíná slovy: „Lídr v destrukci ozónové vrstvy si přiznává zásluhy jako lídr v její ochraně. Obrovská ropná společnost se hlásí k předběžně opatrnému přístupu vůči globálnímu oteplování. Velký agrochemický výrobce obchoduje s tak nebezpečnými pesticidy, že byly zakázány v mnoha zemích, a přitom se předvádí, že pomáhá nasytit hladové. Petrochemická firma využije odpad z jednoho znečišťujícího výrobního procesu jako hrubý materiál pro druhý a vydává to jako důležitou recyklační iniciativu.“ Organizace Greenpeace vydala tento dokument těsně před Summitem Země v Riu, aby na problém greenwashingu upozornila. (Kouřil, Miessler, 2008)

V návaznosti na kritiku společností, které se schovávají za své zelené kampaně, založily organizace Greenpeace a CorpWatch soutěž o Greenwash Award, cenu za greenwashing.

První cenu získala v roce 1996 reklama na herbicid Paraquat od chemické společnosti Zeneca. Reklama byla uveřejněna v malajských novinách jako např. The Star v roce 1993 a hlásala, že „Paraquat a příroda fungují v dokonalé harmonii.“ Zeneca prohlašovala, že Paraquat není škodlivý k přírodě, zvířatům ani nekontaminuje vodu. Napomáhá pěstování kvalitních potravin a napomáhá zvýšit úrodnost půdy. Zmíněný herbicid je ale ve skutečnosti vysoce toxický, v mnoha zemích úplně zakázaný, silně ohrožující životní prostředí, pro živočichy, včetně člověka, může být dokonce smrtelný. (Imperial Chemical Industries PLC (ICI)/ Zeneca, 1996)

Asi nejznámějším příkladem greenwashingu je kampaň britské energetické společnosti BP. Kampaň nesla název Beyond Petroleum a stála 200 milionů dolarů. Cílem kampaně, vytvořené společností Ogilvy & Mather, bylo naznačit, že aktivity BP nestojí pouze na ropě, ale sahají i do oblasti obnovitelných zdrojů. Společnost zároveň představila nové logo (zeleno-žluté slunce). V době kampaně však byla realita taková, že podíl obnovitelných zdrojů na tržbách společnosti dosahoval méně než 1 %. Společnost se stala terčem kritiky hlavně v souvislosti s několika ropnými haváriemi, které měly za následek i lidské životy. (Landman, 2010)

### 2.3 Problém regulace

Běžný spotřebitel většinou není schopen greenwashing rozpoznat a klamavým environmentálním tvrzením často uvěří. V rámci krátkodobé kampaně tak na greenwashing firma nemusí doplatit. Je zde ale velké riziko odhalení, a to především díky internetu, ekologicky aktivním spotřebitelům, médiím nebo třeba konkurentům. Ve výsledku pak tato odhalení poškozují i férově komunikující firmy, protože u spotřebitelů klesá důvěra v environmentální tvrzení. Vlastní environmentální tvrzení jsou nástrojem výrobců k prezentaci předností jejich produktu či služby ve vztahu k životnímu prostředí, který ovlivňuje rozhodování spotřebitele. Je ale nezbytné, aby tato tvrzení byla pravdivá, podložená a srozumitelná. Mohou být ve formě prohlášení, značky či obrázku a jsou určitým druhem reklamy. (Hrubý, 2010)

Regulace greenwashingu je problematická, ne vždy jsou totiž greenwashingové prohřešky vymahatelné. V mnoha případech jde spíše jen o doporučení a kvůli rychlému vývoji této oblasti jsou pravidla často neaktuální. V České republice například legislativní regulace greenwashingu zatím zcela chybí. (Trojánek, 2012)



CENIA - česká informační agentura životního prostředí, státní organizace Ministerstva životního prostředí, vydala v roce 2010 příručku Vlastní environmentální tvrzení aneb férová ekoreklama v praxi. Tato příručka přibližuje normu ISO 14021, kterou Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) vytvořila právě pro vlastní environmentální tvrzení. Příručka je pomůckou pro snadnější pochopení normy a zavedení zásad. Výrobci poradí, jak použít různé symboly a sdělení a jak zažádat o registraci vlastního environmentálního tvrzení u CENIA. Problémem stále zůstává, že dodržování těchto zásad je zcela dobrovolné. Existují ale situace, kdy může být subjekt za klamavé vlastní environmentální tvrzení potrestán. Stane se tak, pokud například své tvrzení veřejně registruje, neplní a po upozornění ani nesjedná nápravu. V takovém případě je jeho registrace zrušena a můžou se ho týkat i další postihy. (Hrubý, 2010)

Nejsilnějším nástrojem regulujícím klamavé použití vlastních environmentálních tvrzení je pak zákon o ochraně spotřebitele, tj. zákon č. 634/1992 Sb., který se ve vážných případech může vztahovat i na vlastní environmentální tvrzení jakožto druh klamavé reklamy. (Zákon č. 634/1992 Sb.)

### 3 MÓDNÍ PRŮMYSL A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

V roce 2000 bylo vyrobeno 50 miliard nových kusů oděvů. V roce 2017 bylo dle neoficiálních zdrojů vyrobeno 150 miliard nových kusů. Z celkového počtu je přibližně 75 % nakoupeno ve slevě a zhruba 10 % se neprodá a skončí jako tzv. deadstock. (Blabla Hubková, 2018, s. 70)

Pokud se vyplní předpověď nárůstu počtu obyvatel na 8,5 miliardy v roce 2030 a HDP vzroste v rozvinutých zemích o 2 % a v rozvojových o 4 %, předpokládá se, že spotřeba oblečení vzroste o 63 %. Dnes průměrný člověk nakoupí čtyřikrát více oblečení než před dvaceti lety. (Pulse of the Fashion Industry, 2017)

#### 3.1 Fast fashion

Za hranici předpisů se móda vydala s hnutím hippies v 60. letech minulého století. Od té doby došlo v oblasti módy k výraznému uvolnění. Na míru šitou vysokou módu vystřídala mladistvá, jednoduchá, a hlavně dostupná. Začaly vznikat první konfekce a domácí šití oblečení se přestávalo vyplácet. Zpočátku byly k dostání v obchodech dvě kolekce: jaro/léto a podzim/zima. Značky ale začaly pátrat, jak přilákat zákazníky v průběhu celého roku, a tak postupně začaly vznikat mezisezónní kolekce až do podoby našeho dnešního extrému, kdy je v obchodech více než 50 mikrokolekcí ročně. Každý týden je tak naskladňováno nové zboží, což má za následek veliký tlak na spotřebitele, ale i na výrobce. Neustále obměňované výlohy vzbuzují u zákazníka pocit nutnosti si daný kus co nejrychleji a často bezdůvodně pořídit. Tento tlak je ještě umocněný neustálými slevami a výhodnými nabídkami. (Blabla Hubková, 2018, s.14-16) Termín Fast fashion charakterizuje dostupnou módu, která je v co nejkratším možném čase přenesena ze světových přehlídkových mol do konfekčních obchodů. (Lejeune, 2018)

Toto slovní spojení se poprvé objevilo v roce 1989 v deníku New York Times, který informoval o značce ZARA, která v té době dokázala přenést trendy ze světových módních přehlídek do svých kolekcí za pouhé dva týdny. (Schiro, 1989)

Největšími hráči fast fashion jsou v současnosti skupina Inditex a skupina H&M.

##### 3.1.1 Dopad na životní prostředí

V roce 1987 se poprvé „slavil“ Den ekologického dluhu. Znamená to, že jsme spotřebovali více zdrojů, než je naše planeta za rok schopna vyprodukovat. Stalo se tak v prosinci, tzn.

že rozdíl v produkci a spotřebě ještě nebyl tak veliký. V roce 2018 nastal Den ekologického dluhu již 1. srpna. Od srpna do konce roku jsme tedy žili na dluh příštích generací. Podle odborníků by bylo zapotřebí 1,7 planety, aby i přes obnovu zdrojů byla uspokojena aktuální poptávka společnosti. Realita je taková, že 80 % států nezvládá zajistit svou spotřebu z vlastních zdrojů. Patří mezi ně i Česká republika, která v loňském roce spotřebovala vlastní zdroje již v dubnu. (Novák, Čihák, 2017)

Módní průmysl je jedním z nejspínavějších průmyslů na světě. Tento průmysl zahrnuje spoustu dílčích činností, které mají dopad na různé části životního prostředí. Níže jsou uvedeny jednotlivé příklady, jak módní průmysl ohrožuje naši planetu. (Sweeny, 2015)

### **Nedostatek vody**

Móda je extrémně žíznivým průmyslem. Nejpoužívanějším materiálem módního průmyslu je jednoznačně bavlna. Podíl bavlny na světovém trhu je přibližně 45 %. Mezi největší producenty bavlny patří Čína, Indie, USA, Pákistán, Brazílie a Uzbekistán. Bavlna potřebuje hodně vláhy, její pěstování ovšem probíhá v teplém podnebí. Vlivem nutného umělého zavlažování bavlníkových polí dochází k úbytku vody z vodních toků, rozšiřování pouští a zasolování půdy. Dochází tak k vysychání toků, degradaci půdy, a nakonec i vymírání živočišných druhů. (Šaty dělají člověka, 2014, s. 15)

Největší ekologickou katastrofou v důsledku umělého zavlažování je vyschnutí Aralského jezera. Aralské jezero leží na hranicích Uzbekistánu a Kazachstánu, přičemž Uzbekistán je pátým největším vývozcem bavlny. (Leading cotton exporting countries, 2019)

Kvůli potřebnému zavlažování se voda odklání z tamních řek, které byly ale současně také hlavním přítokem jezera. V roce 2015 se Aralské jezero proměnilo v solnou poušť a o zdroj obživy přišlo 60 milionů lidí. (Blabla Hubková, 2018, s.30)

Na výrobu jednoho bavlněného trička se spotřebuje 2700 litrů vody. Toto množství vody se buď spotřebuje či znečistí během celého procesu výroby trička od pěstování bavlny, spřádání, tkaní, barvení, tisk až po finální šití oděvu. (Blabla Hubková, 2018, s. 35) Uvedené množství vody odpovídá tomu, co by člověk vypil za tři roky. Tento fakt je při nejmenším velmi znepokojující, když nedostatkem pitné vody trpí 40 % světové populace. (Sustainable development, [b.r.] )

### **Používání chemikálií**

Půda plantáží je každoročním pěstováním stejné plodiny velmi vyčerpaná, a tak jsou pro zlepšení kvality půdy využívány různé chemické látky. Další chemikálie jsou pak používány k urychlení zrání, odstranění listů či k hubení škůdců. Americká pobočka Pesticide Action Network uvedla, že na pěstování bavlny dopadne více než 10 % světové spotřeby pesticidů a neuvěřitelných 25 % světové spotřeby insekticidů. Bavlna přitom zabírá jen 4 % obdělávané půdy. (Šaty dělají člověka, 2014, s. 18) Tyto chemikálie jsou vysoce toxické, velmi často tak u zemědělců dochází k otravě. Pesticidy se v těle hromadí, mají často karcinogenní účinky a způsobují tak nádorová onemocnění (Blabla Hubková, 2018, s. 29) Příkladem je organofosfát Aldicarb, Světovou zdravotnickou organizací (WHO) klasifikovaný jako extrémně nebezpečný, původně vyvinutý jako jed pro účely První světové války. WHO odhaduje, že ročně je na světě otráveno pesticidy 500 000 až 2 miliony osob, z toho ve 40 000 případech vede otrava k smrti. Produkce bavlny se na tomto čísle podílí přibližně jednou čtvrtinou. (Šaty dělají člověka, 2014, s. 18) Použité chemikálie se dokonce vyskytují i v hotovém oblečení, jsou totiž vázány na samotná vlákna. V procesu výroby produktu jsou navíc zdraví škodlivé chemikálie použity znovu a znovu, a to při bělení, barvení, tkaní, potisku apod. (Blabla Hubková, 2018, s. 29-30)

Velkým problémem je neinformovanost a negramotnost pěstitelů v rozvojových zemích. Jelikož často neumí číst, nepřečtou si návod k použití a nerozumí ani varovným značkám. Při aplikaci chemikálií většinou nepoužívají ochranné pomůcky, kvůli nedostatku vody pak chemikálie z kůže ani nedostanou a látky tak pronikají do těla. (Šaty dělají člověka, 2014, s. 18-19)

### **Produkce oxidu uhličitého**

Dalším problémem způsobeným módním průmyslem je enormní znečišťování ovzduší. Většina oděvů obsahuje polyester nebo další materiály vyrobené z ropy (polyamid, nylon), protože jsou levnější. Podíl těchto materiálů se tedy v módním průmyslu zvyšuje, a tím se zvyšuje produkce CO<sub>2</sub> a dalších skleníkových plynů. Fosilní paliva jsou jedním z největších důvodů klimatických změn. (Blabla Hubková, 2018, s. 34)

### **Doprava přes celý svět**

Produkce oxidu uhličitého je spojená také s nesmyslnou dopravou z jednoho konce světa na druhý. Jedny džíny urazí v průběhu svého životního cyklu zhruba 40 000 kilometrů. (Blabla Hubková, 2018, s. 48) V roce 2001 uveřejnil britský Guardian příběh vystopování

životního cyklu konkrétních džínů značky Lee Cooper. Do anglického obchodu v Ipswich dorazily ze skladu z Londýna, kam byly dovezeny z Francie. Do Francie byly doručeny z Tunisu z města Ras Jebel, kde byly v jedné ze tří továren vyrobeny. Cestou z Tunisu do Anglie to ale zdaleka nekončí. Látka na džíny pocházela z Itálie, vstupní zdroj, bavlna, však byla dodána z Afriky. Barva dorazila z Frankfurtu, látka na kapsy prošla úpravou v Pákistánu, ale původně putovala z Koreje. Polyesterové nitě přicestovaly z Irska, Maďarska a Turecka, po cestě byly ale obarveny ve Španělsku. Ropa na jejich výrobu byla poskytnuta firmou z Japonska, zipy z Francie a měď a zinek na knoflíky získala německá společnost z Austrálie a Namibie. Autoři článku napočítali vzdálenost 64 000 km. (Abrams, Astill, 2001)

### 3.1.2 Problematické pracovní podmínky

Mezi problémy v módním průmyslu patří nízké mzdy, často daleko pod hranicí životního minima, dlouhé pracovní doby téměř bez přestávek, nepoužívání ochranných pomůcek, neuzavírání pracovních smluv, neustálý strach zaměstnanců ze ztráty zaměstnání, absence sociálních dávek a odborových organizací a rozdíl mezi údaji dokládány dokumentací a realitou. (Blabla Hubková, 2018, s. 51-52)

Vlády třetího světa stanovují výši minimální mzdy záměrně několikrát nižší než hranici životního minima, aby země nepřišla o často tučné zisky z textilního a oděvního průmyslu. Tento průmysl totiž v zemích třetího světa představuje důležitou část HDP. (Blabla Hubková, 2018, s. 50)

	Minimální mzda	Životní minimum
Bangladéš	49,56 €	259,80 €
Indie	51,70 €	195,30 €
Čína	174,60 €	376,07 €
Srí Lanka	50,31€	259,46 €
Kambodža	72,64 €	285,83 €
Indonésie	82,14 €	266,85 €
Malajsie	196,06 €	361,21 €

Tabulka 2- Minimální mzda a životní minimum v Asii (Zdroj: Living Wage in Asia, 2014, s.31)

Pracovní doba zaměstnanců tohoto průmyslu bývá obvykle 12-14 hodin, 6-7 dní v týdnu. Časté jsou i noční přesčasy, málo zaplacené nebo vůbec. Pracovní poměr není v mnoha případech uzavřen písemně. Hygienické a bezpečnostní podmínky na pracovištích jsou alarmující (horko, hluk, prach, chemikálie, špatné osvětlení, nedostatek prostoru). (Šaty dělají člověka, 2014, s. 29)

Diskutovaným problémem je také dětská práce. Využití dětí je velmi časté na bavlníkových polích – při plení či sklizení bavlny i rozprašování pesticidů. Děje se tak v afrických i asijských zemích. V centrální Asii jsou běžně nuceni pomáhat při sklizni bavlny již sedmi-leté děti. V Uzbekistánu se v době sklizně uzavírají školy a děti musí plnit určené kvóty, v opačném případě je čekají problémy ve škole nebo fyzické tresty. V Uzbekistánu jsou děti dokonce nucené rozstříkovat pesticid pomocí propíchaných PET lahví. (Šaty dělají člověka, 2014, s. 20) Dětská práce se celosvětově týká přibližně 260 milionů dětí. Z toho přibližně 170 000 z nich pracuje právě v oděvním a textilním průmyslu. (Moulds, [b.r.]

Pracovní místa v módním průmyslu jsou extrémně nestálá. Investory totiž zajímají pouze výrobní náklady, rychlost vyhotovení a kvalita zpracování. Pokud jim tedy společnost v jiném městě či zemi přislíbí výhodnější podmínky, zadavatelská firma se pro svou další zakázku bez váhání přesune tam. Zaměstnanci výrobních hal jsou tedy neustále vystaveni buď extrémnímu tlaku nebo riziku nezaměstnanosti. (Šaty dělají člověka, 2014, s. 27)

Přestože textilní průmysl zaměstnává více než 75 milionů lidí, 80 % zaměstnanců oděvního průmyslu jsou ženy ve věku 18 až 24 let. Dohled vykonávají obvykle muži, ale nejtěžší a také nejhůře placená práce zůstává ženám. (Blabla Hubková, 2018, s. 49) Ženská diskriminace je na pořádku dne. Práci přednostně dostane žena, která je svobodná, bezdětná a užívá antikoncepci. V některých továrnách jsou ženy dokonce nuceny každý měsíc ukazovat zakrvácené vložky nebo podstupovat těhotenské testy jako důkaz, že nejsou těhotné. Sexuální obtěžování není výjimkou a při cestách domů pozdě v noci čelí riziku znásilnění. Na toaletu dostávají někde speciální propustky, které mohou získat třeba dvakrát za den. Ženy v oděvním průmyslu často trpí podvýživou, únavou, chorobami, ponižováním a odloučením od rodiny. (Made by Women, 2005)

### 3.2 Udržitelnost v módním průmyslu

Fast fashion nemůže být nikdy udržitelná, jelikož cílem většiny fast fashion značek je ekonomický zisk. Naproti tomu značky, které fungují na principech udržitelné módy stojí na třech pilířích. Těmito pilíři jsou ekonomika, lidé a příroda. Snaží se tvořit, ale neškodit, přijímají zodpovědnost za celý výrobní proces. (Blabla Hubková, 2018, s. 22-23)

V reakci na zrychlující se tempo módního průmyslu vznikly snahy o jeho zpomalení. Termín slow fashion (tzv. pomalá móda) označuje opačný přístup k módě, než k jakému nás podvědomě vyzývají konvenční prodejci oblečení. Hlavním pilířem slow fashion je kvalita, se kterou pak souvisí i vyšší pořizovací cena. Slow fashion propojuje ekologické, eticky vyrobené, fair trade produkty. Než o konkrétní značky a produkty jde ale o způsob myšlení a přístupu k oblečení. ((Blabla Hubková, 2018, s. 20)

Je spousta možností, jak se vyhnout neustálému nakupování oblečení z konfekce a vyjít tak vstříc konceptu slow fashion. Příkladem může být preferování certifikované organické bavlny, tradičních textilních materiálů (vlna, len, konopí) nebo například tencelu – v dnešní době neekologičtějšího materiálu vyráběného z celulózy z eukalyptů. Dalším tipem na udržitelnější šatník je se o oblečení starat, opravovat ho, nosit oblečení zděděné či z druhé ruky. Udržitelné je samozřejmě také preferovat české výrobky nebo si šít vlastní. (Šaty dělají člověka, 2014, s. 30)

Nakupováním v second handech dáváme druhou šanci oděvům, které by jinak pravděpodobně skončily na skládce či ve spalovně. Ačkoliv se tato možnost zdá být z environmentálního hlediska šetrnou alternativou, není to tak úplně pravda. Secondhandové oblečení většinou cestuje po světě, a to ze západních zemí na východ, nechává za sebou značnou uhlíkovou stopu. (Blabla Hubková, 2018, s. 87) V roce 2015 bylo do České republiky dovezeno zhruba 26 000 tun nošeného oblečení v hodnotě 432 milionů korun, zatímco vyvezeného obnošeného oblečení bylo 32 000 tun v hodnotě 494 milionů korun. Veliké množství secondhandového oblečení skončí na africkém trhu, kde je prodáváno místním za nízké ceny. Většina tohoto oblečení se ale neprodá a skončí jako textilní odpad. Často se tak můžeme setkat s názorem, že si z Afriky dělají západní státy levnou skládku. (Blabla Hubková, 2018, s. 88) Kromě negativního dopadu skládky na životní prostředí je zde ale ještě jeden veliký problém. Příliv levného secondhandového oblečení totiž ničí tamní tradiční módní průmysl. V některých zemích klesla zaměstnanost v módním průmyslu až o 80 %, v Nigérii dokonce o 100 %. Vlády těchto zemí proto stále řeší, zdali by dovoz second-

handového zboží neměly zakázat a pokusit se znovu vybudovat lokální textilní průmysl. Tlak Spojených států z jedné strany a asijských zemí s levným oblečením z druhé strany ale situaci velmi ztěžují. (Blabla Hubková, 2018, s. 89-90)

### 3.2.1 Recyklace

Pouhých 20 % celkového množství textilního odpadu na světě je recyklováno či použito znovu. 80 % textilního odpadu končí na skládkách nebo je spáleno. (Blabla Hubková, 2018, s. 82) Některé textilie se rozloží za velmi krátkou dobu – lněné tričko například za dva týdny, většina oblečení se ale rozkládá dlouhé roky. Oblečení z polyesteru, jednoho z nejpoužívanějších materiálů, leží na skládce i více než 200 let. (Dean, Lane, Tärneberg, Trounce, 2017) Rozklad oděvů na skládkách je v Americe třetím největším zdrojem produkce methanu, který způsobuje klimatické změny. (Freeman, 2016) Jen v Číně skončí na skládce či ve spalovně 25 milionů tun textilií. (Ecochic Design Award Sourcing Textile Waste, 2017)

Recyklace je proces, kdy by se z původního materiálu měl vyrobit materiál stejné kvality. U obnošených oděvů se tak stane pouze v 1-2 % situací. Dostupné technologie totiž umožňují recyklovat pouze kusy oblečení z jednoho druhu materiálu, tzn. například 100 % bavlnu nebo 100 % polyester. Většina oděvů dnes ale obsahuje směs dvou nebo více materiálů a jednotlivé druhy vláken od sebe zatím technologie nedokážou oddělit. I u recyklace 100 % přírodního vlákna, např. bavlny, dochází při mechanické recyklaci ke zkracování vláken a nebylo by možné z ní vyrobit materiál původní kvality. Proto se při výrobě nového oděvu mísí recyklát s novým vláknem. I přesto má ale tento postup smysl, protože ušetří velké množství energie. (Nencková, 2017)

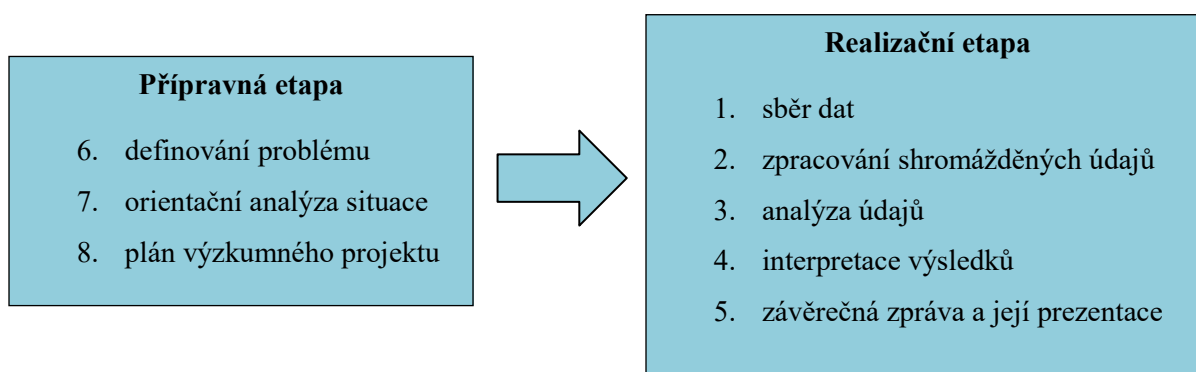


## 4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je jedním ze tří pilířů marketingového informačního systému (MIS). MIS je nástrojem efektivního řízení. Slouží k pochopení potřeb a chování spotřebitele, postavení společnosti vzhledem ke konkurenci, získání informací o trhu, současných trendech, dostupných technologiích atd. Pilíři MIS jsou: marketingový výzkum, interní data a marketing intelligence (zpravodajské informace z externích zdrojů). (Tahal, 2017, s. 13) Marketingový výzkum pak „představuje systematický a cílevědomý proces směřující k opatření určitých konkrétních informací, které nelze získat prostřednictvím ostatních nástrojů marketingového informačního systému.“ (Kozel, 2006, s. 58)

Marketingové prostředí se neustále mění, a proto je chyba stavět firemní rozhodnutí jen na zkušenostech z minulosti. Marketingový výzkum stojí na prověřených postupech založených na vědeckých základech. Je tak předpokladem k získání objektivních, validních a kvalitních informací, které jsou důležitým podkladem pro budoucí rozhodnutí. Přestože hlavní principy výzkumů trhu zůstávají stále stejné, není dnes již v každém případě nutná aktivní účast respondentů jako tomu bylo v minulosti. (Tahal, 2017, s. 14-15)

Proces výzkumu lze rozdělit na dvě části, které na sebe navazují a vzájemně se podmiňují. Každá část se pak skládá z několika po sobě jdoucích kroků. Následující obrázek ukazuje schéma výzkumného procesu:



Obrázek 1- Proces výzkumu (Zdroj: Kozel, 2006, s. 71)

Určení problému je prvním, nejdůležitějším a často i nejtěžším krokem celého procesu. Tato prvotní fáze bývá velmi časově náročná a zároveň v ní často dochází k nedorozumění mezi zadavatelem a výzkumníkem. Definování problému zároveň definuje cíl a účel výzkumu. Počet cílů výzkumu by měl být přiměřený. Cíl výzkumu jasně určuje, co má být výzkumem zjištěno, většinou formou výzkumných otázek. Je důležité specifikovat, jaké

informace shromažďovat a kde je hledat a také najít alternativní šetření pro případ, že se nepodaří najít řešení problému napoprvé. Na závěr této fáze dochází k formulaci tzv. hypotéz. Hypotézy jsou zformulované předpoklady odpovědí na výzkumné otázky.

Dalším krokem v procesu je orientační analýza, v rámci které jsou předběžně shromažďovány dostupné informace a názory. Na základě shromážděných informací jsou ověřovány pracovní hypotézy. Pokud se tyto hypotézy v předběžné analýze potvrdí, stávají se z nich hypotézy finální. Často se v této fázi využívá neformálních kontaktů s informovanými osobami, což jsou lidé zasvěcení do problematiky, např. z prostředí firmy, pro kterou bude výzkum prováděn. (Kozel, 2006, s. 71-77)

Posledním krokem přípravné fáze je sestavení plánu výzkumu. Plán výzkumu specifikuje postup získání informací a následně umožňuje kontrolovat průběh. (Foret, 2008, s. 26) Každý plán je jedinečný, protože je specifický jen pro jeden určitý výzkum. Měl by být srozumitelný, přesný a ne příliš dlouhý. Důležitou skutečností je, že plán slouží jako podklad pro dohodu mezi zúčastněnými stranami. Pokud tedy dojde ke schválení zadavatelem, stává se závazným stvrzením průběhu výzkumu. (Kozel, 2006, s. 79) Plán výzkumu by měl obsahovat: (Foret, 2008, s. 26-27):

- definice zkoumaného problému, výzkumné cíle, základní hypotézy,
- představy o tom, co lze od výzkumu očekávat,
- stanovení informačních potřeb,
- vymezení základního souboru a navržení zkoumaného souboru, zdůvodnění výběru, navržení místa a času realizace,
- stanovení techniky výzkumu a nástrojů vhodných pro výzkum,
- určení způsobu kontaktování respondentů,
- shrnutí předvýzkumu,
- časový rozvrh jednotlivých činností a úkoly jednotlivých pracovníků,
- rozpočet nákladů.

Dle typu zpracovávaných údajů se marketingový výzkum dělí na kvalitativní a kvantitativní.

- **Kvantitativní výzkum**

Kvantitativním výzkumem jsou získávány data o četnosti určitého jevu, který se děl v minulosti nebo probíhá nyní. Účelem výzkumu je získat měřitelná číselná data. Předpokladem k získání spolehlivých výsledků je v případě dotazování dostatečné množství respondentů. Nejčastějšími metodami jsou dotazování, pozorování a experiment. Analýza výsledků vychází z malého množství informací o velkém množství jedinců. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 158-161)

- **Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní výzkum hledá příčiny, postoje a motivy. Skupina respondentů bývá zpravidla menší než v případě kvantitativního výzkumu. Cílem výzkumu může být zjišťování důvodů, které vedou respondenty k určitému chování, pochopení pocitů, které dané téma u cílové skupiny vyvolává apod. Smyslem kvalitativního výzkumu je pak obsahová analýza získaných tzv. měkkých dat. (Tahal, 2017, s. 31, 42)

Mezi nejčastější metody kvalitativního výzkumu patří individuální a skupinové rozhovory, a různé projektivní techniky (Kozel, 2006, s. 120) Většina typů kvalitativního výzkumu se opírá o psychologické metody. Při vyhodnocování pak bývá nezbytná účast odborníka. Analýza vychází oproti kvantitativnímu výzkumu z velkého množství informací o relativně malém množství respondentů. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 166)

Některé metody výzkumu mohou mít kvantitativní i kvalitativní charakter, příkladem je obsahová analýza. Oba přístupy k obsahové analýze se vzájemně velmi liší, a to především ve strukturovanosti, míře objektivity apod.

#### **4.1 Kvalitativní obsahová analýza**

Některými autory je kvalitativní analýza nazývána také jako hermeneutická. Hermeneutika je pak „filologická a filosofická nauka o metodách správného chápání a výkladu textů.“ (Hermeneutika, 2019)

Podstatou kvalitativní analýzy je odhalování skryté hlubší struktury mediálního obsahu. Charakteristická je otevřenost a velmi důkladná interpretace jednotlivých obsahů. Většinou se tak tímto způsobem analyzuje omezené množství textů, o to více ale podrobně. Na veli-

ké množství materiálů je tento druh analýzy nevhodný. Hlavním omezením aplikace kvalitativní analýzy je její subjektivní charakter a s ním spjatá podmíněná ověřitelnost. (Schulz, Reifová, 2004, s. 29)

## 4.2 Kvantitativní obsahová analýza

Na rozdíl od kvalitativní obsahové analýzy je kvantitativní analýza důkladně strukturovaným procesem. Mediované obsahy se analyzují na základě vybraných znaků a každý krok je řízen explicitně formulovanými pravidly. Výhodou této analýzy je možnost zpracování velkého množství textů, přičemž výsledky je následně možné znázornit v číselných hodnotách, tabulkách nebo grafech. Předností této analýzy je snadná ověřitelnost. (Schulz, Reifová, 2004, s. 29)

Přípravu obsahové analýzy rozdělují Schulz a Reifová (2004, s. 35) do čtyř rovin:

- výběr médií,
- výběr analyzovaného obsahu,
- výběr časového období,
- specifikace měřené obsahové jednotky.

Výběr relevantních médií je prvním a velmi důležitým krokem. Jelikož bývá výzkum zpravidla časově omezený, je potřeba vymezit co nejmenší vzorek médií, který ale umožní dospět k relevantním výsledkům. Většinou se výzkum netýká celého obsahu jednotlivých médií, ale jejich dílčích částí. Proto je dalším krokem stanovení kritérií jejich výběru. Důležité je zvolit časový úsek, ve kterém budeme mediované obsahy sledovat. Posledním bodem je specifikovat identifikátory relevantního mediovaného obsahu, tzn. zjistit, jak lze potřebné části jednoduše identifikovat. (Schulz, Reifová, 2004, s. 35-38)

## 5 METODIKA

### 5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je na základě teoretických znalostí greenwashingu a níže popsané obsahové analýzy identifikovat, zdali se v případě vybraných iniciativ společnosti H&M jedná o greenwashing a zhodnotit komunikaci udržitelnosti na sociálních sítích.

### 5.2 Výzkumné otázky

Autorka si zvolila dvě výzkumné otázky, jejichž zodpovězení bude cílem dvou výzkumů v praktické části.

**VO1:** Jsou iniciativy společnosti H&M spojené s udržitelností ve skutečnosti příkladem greenwashingu?

**VO2:** Do jaké míry se společnost H&M na sociálních sítích profiluje jako udržitelná firma?

### 5.3 Metoda výzkumu

Pro dosažení cíle práce a zodpovězení výzkumných otázek zvolila autorka metodu obsahové analýzy. Autorka v této práci využila obou druhů analýzy. V případě prvního výzkumu, jehož cílem je analyzovat stinné stránky vybraných iniciativ společnosti H&M, použila autorka kvalitativní obsahovou analýzu. Důvodů volby tohoto metodického postupu měla autorka několik. Jedním z nich je specifčnost hlavních zdrojů informací. Hlavním zdrojem je výroční zpráva o udržitelnosti společnosti H&M za rok 2018. Dalším důvodem je samotná povaha a cíl výzkumu. Autorka se snaží podrobně analyzovat vybrané iniciativy společnosti a zjistit, zdali se jedná o greenwashing.

V případě druhého výzkumu, tedy analýzy komunikace tématu udržitelnosti na sociálních sítích, se autorka přiklonila ke kvantitativní analýze. Autorka v tomto případě zvolila kvantitativní metodu především z toho důvodu, že se jedná o relativně veliké množství analyzovaných materiálů. Sociální média navíc usnadňují kvantitativní měření, jelikož na nich lze pozorovat různé ukazatele a údaje je možné různě filtrovat. Další výhodou je časová posloupnost příspěvků, tudíž je není potřeba složitě vyhledávat a řadit. Konkrétní kritéria měření autorka popíše u samotného výzkumu.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 SPOLEČNOST H&M

### 6.1 Historie společnosti

Společnost založil v roce 1947 třicetiletý švédský podnikatel Erling Persson. První pobočkou byl obchod s dámským oblečením Hennes ve švédském městě Västerås. K plánu prodávat dámské oblečení inspirovala Perssona jeho cesta po USA. O pět let později byla otevřena další pobočka, tentokrát v hlavním městě Stockholm, a o další dva roky později třetí. Koncem padesátých let proběhlo otevření vlajkové prodejny v jednom z mrakodrapů na stockholmském náměstí Hötorget. (1947-1959, [b.r.]

V roce 1967 koupil značku Mauritz Widforss, obchodník s loveckými oděvy a rybářskými potřebami, a název značky se změnil na Hennes & Mauritz. Expanze společnosti byla neuvěřitelná, v roce 1969 měl Hennes & Mauritz 42 prodejen. Prodejny již nebyly jen v rodném Švédsku, nýbrž také v Norsku, Dánsku, Spojeném Království nebo Švýcarsku. Začátkem 70. let se sortiment rozrostl o spodní prádlo a kosmetiku. Každým rokem pak bylo otevřeno dalších pět až šest nových poboček. V roce 1974 se společnost zařadila na stockholmskou burzu a název značky se zkrátil na H&M. Koncem 70. let vznikla odnož značky s názvem Impuls zaměřená na mladistvé. (1960 -1979, [b.r.]

V roce 1980 zahájilo H&M prodej i mimo kamenné prodejny, i přesto, že v té době ještě neexistovala e-komerce. Prodej probíhal prostřednictvím švédské zásilkové obchodní společnosti Rowells. V roce 1982, po 35 letech existence značky, se do čela společnosti postavil nový CEO, Stefan Persson, syn Erlinga Personna. V devadesátých letech byly tradiční inzeráty a reklamy v tisku z velké části nahrazeny billboardy. Na billboardech byly nejčastěji světové modelky jako např. Naomi Campbell, Elle Macpherson, Cindy Crawford nebo Claudie Schiffer. V roce 1998 H&M začalo poprvé prodávat online, a to nejdříve ve Švédsku a později v dalších evropských zemích. (1980 – 1999, [b.r.]

V roce 2000 se do čela společnosti postavil Rolf Eriksen jako nový CEO. V tom roce se také otevřela vlajková prodejna na Páté Avenue v New Yorku. V roce 2004 H&M navázalo spolupráci se slavným návrhářem Karlem Lagerfeldem, který pravidelně vytvářel originální kolekce. Do tvorby kolekcí se zapojili i další světoví návrháři, jako Versace, Roberto Cavalli nebo Alexander Wang. Smyslem těchto spoluprací bylo zpřístupnit zákazníkům výjimečné designové kousky, které by si jinak nemohli dovolit.



Online trh v novém tisíciletí expandoval. V roce 2007 se společnost H&M rozšířila na východ, otevřela svou pobočku v Šanghaji a Hong Kongu. V tomto roce také H&M koupila společnost FaBric Scandinavian AB, díky čemuž se k H&M přidaly značky Weekday, Monki a Cheap Monday. Každá ze značek má svou vlastní prodejní i marketingovou strategii a jsou odlišné. Vznikl i nový projekt H&M Home, díky kterému se sortiment H&M rozrostl o bytové doplňky. V roce 2009 se výkonným ředitelem stal vnuk zakladatele společnosti, Karl-Johan Persson. (2000 – 2009, [b.r.] )

V roce 2010 společnost poprvé vytvořila kolekci z udržitelných materiálů. O rok později pak vzniká program pro motivaci a oceňování zaměstnanců. Rapidní expanze značky pokračuje – nové a nové obchody se otevírají po Evropě, Severní i Jižní Americe, Africe, Austrálii, Asii i na Blízkém Východě. Sortiment se stále rozšiřuje, H&M vyrábí sportovní oblečení, šperky, doplňky a nechybí ani široká škála péče o vlasy, pleť a tělo. (2010 and onwards, [b.r.] )

V roce 2013 vznikla nezisková nadace H&M Foundation. Nadace je financována rodinou Stefana Perssona. Jejím posláním je pracovat na pozitivních změnách a zlepšovat tak životní podmínky investováním do lidí, komunit a inovativních nápadů. Organizace se zaměřuje na čtyři hlavní oblasti, a to kvalitní vzdělávání, přístup k pitné vodě, rovnost příležitostí a ochranu životního prostředí. Od roku 2013 Perssonova rodina investovala do těchto aktivit 163 milionů euro. (About Us, ©2019)

V roce 2015 nadace iniciovala vznik projektu the Global Change Award, jehož cílem je najít a podpořit inovativní nápady, které by napomohly učinit celý módní průmysl cirkulární. Představit si pod tím můžeme například inovace v oblasti digitálních technologií, způsoby znovu-využití odpadu, vývoj udržitelnosti používaných materiálů, ale i změny v sociální oblasti a zlepšování pracovních podmínek. (About the award, ©2017)

Dlouhodobý důraz na udržitelnost vyvrcholil v roce 2017, kdy byla založena značka ARKET. ARKET je moderní obchod s produkty pro ženy, muže, děti i domácnost a posláním tohoto brandu je vytvářet kvalitně vyrobené, odolné, dostupné produkty s dlouhou životností. Ceny proklamované kvalitě odpovídají, produkty jsou i několikanásobně dražší. (About, [b.r.] )

Aktuálně globální integrace stále pokračuje, stejně tak snaha rozběhnout na všech stávajících trzích online prodej. Momentálně je H&M online na 47 trzích, v letošním roce se rozroste o Mexiko a Egypt. Online prodej bude zahájen také na Myntře a Jabongu, což jsou největší e-obchody v Indii. Letos je také v plánu otevřít 355 kamenných prodejen, z toho

bude 240 prodejen H&M, zbytek budou tvořit značky COS, Monki, Weekday, ARKET, & Other Stories a nová značka Afound. V Evropě bude ale například více prodejen zavřeno než otevřeno, většina prodejen z celkového počtu bude mimo Evropu a USA. (Markets & Expansion, [b.r.] )

Skupina H&M je aktuálně druhým největším prodejcem oblečení na světě. První místo zaujímá skupina INDITEX (Zara, Bershka, Pull&Bear atd.) (Major Global Apparel Manufacturer and Retailer, 2018)

Poslední report z roku 2018 udává, že společnost má 177 000 přímých zaměstnanců. Celkově ale zaměstnává více než 1,6 milionu lidí (v čemž jsou započítány přímí zaměstnanci a pracovníci výrobních závodů 1. a 2. stupně) K datu 28. února 2019 je počet obchodů 4 958.

## 6.2 H&M a udržitelnost

Pojem udržitelnost skloňuje společnost H&M více než často. Tato tvrzení jsou podpořena několika cenami, které společnost zmiňuje ve svých každoročních reportech. Hlavní vizí jejich tzv. strategie udržitelnosti je být 100 % lídrem změny, být 100 % cirkulární a obnovitelný a být 100 % fér a rovný.

Ve svém reportu z roku 2018 uvádí, že 57 % všech používaných materiálů je z recyklovaných nebo jiných udržitelných zdrojů. V průběžném čtvrtletním reportu za první tři měsíce roku 2019 uvádí, že v případě bavlny jde již v 95 % o preferovaný druh (tzn. organická, recyklovaná nebo tzv. Better Cotton) Tím se přibližuje svému cíli používat od roku 2020 pouze udržitelné druhy bavlny a od roku 2030 mít všechny své materiály z udržitelných zdrojů. Tomuto cíli jde společnost naproti například tím, že momentálně postupně upouští od konvenčního kašmíru (získává se ze srsti kašmírské kozy a jeho nadměrná produkce způsobuje velké environmentální problémy). Jelikož je ale kašmír zákazníky velice žádaný, společnost se ho nechce zcela vzdát a usiluje tak spíše o nalezení udržitelnějších zdrojů. Pokud tedy bude kašmírový průmysl splňovat kritéria udržitelnosti a zvířata budou mít dobré životní podmínky, společnost se nebude bránit se k panenskému kašmíru vrátit. (On the way, 2019)

Je ale zřejmé, že za situaci způsobenou nadměrnou produkcí kašmíru mohou právě giganti módního průmyslu a při nekončícím zvětšování produkce je tak jen těžko možné dosáhnout udržitelnosti v kašmírovém průmyslu.

Skupina H&M stanovila cíle ke snížení emisí skleníkových plynů do roku 2030 (v roce 2018 snížila emise o 11 % oproti předchozímu roku). V průběhu letošního roku se společnost zavázala k tomu, být více transparentní v rámci svého online prodeje. Zákazníkovi by mělo být umožněno dohledat si informace o kupovaném produktu jako např. zemi, kde byl vyrobený. Od roku 2013 také zveřejňují jména dodavatelů, adres a informace o výrobních halách – to se týká 65 % všech výrobků a zahrnuje 100 % výrobních závodů 1. a 2. stupně. Společnost v reportu uvádí, že stanovila novou cirkulární obalovou strategii s cílem snížit plýtvání obalovými materiály. Do roku 2025 chce například dosáhnout toho mít všechny obalové materiály znovu použitelné, recyklovatelné nebo kompostovatelné. Do roku 2030 by pak měly být všechny obaly vyrobené z recyklovaných či udržitelných materiálů.

Zpráva ze dne 26. února 2019 oznamuje, že Ethisphere Institute, globální lídr v definování a prosazování standardů etických obchodních praktik, jmenoval skupinu H&M jednou z nejetičtějších světových společností roku 2019 (již poosmé). (H&M group, 2019)

Na listu 128 nejetičtějších společností jsou společnosti z celkem 21 zemí a 50 různých odvětví, přičemž v oděvním průmyslu je pouze H&M a VF (Lee, The North Face, Timberland, Vans atd.). Institut hodnotí několik oblastí podnikání ve třístupňovém procesu. Prvním krokem je dotazník, který vyplňuje daná společnost, druhým krokem je ověření odpovědi na základě předložených dokumentací a třetím krokem je nezávislé ověřování materiálů dle potřeby. Hlavním zdrojem jsou externí data, soudní záznamy nebo zprávy různých zpravodajských služeb. Konečné skóre se pak hodnotí v kontextu velikosti společnosti, struktury, výrobního odvětví, geografického umístění apod. Za zmínku stojí ale především to, že v databázi Institutu je místo především pro ziskové společnosti s tržbami nad 250 milionů dolarů (USD) a neziskové s tržbami vyššími než 1 miliarda USD. Institut nezveřejňuje výčet ani skóre společností, které do programu vstoupily, a dokonce ani jejich počet. (Frequently Asked Questions, ©2019)

Otázkou tedy zůstává, do jaké míry je toto ocenění etičnosti relevantní a co si má zákazník pod pojmem „nejetičtější společnost“ představit.

V roce 2010 čelila společnost H&M skandálu kvůli ničení nového oblečení na prodejně v New Yorku. Každý den vyhazovali zaměstnanci pytle s neprodaným a nechtěným oblečením, které dokonce ještě rozstříhali a zničili, aby se nemohlo dál použít. (Dwyer, 2010)

Přestože firma H&M ve výročních zprávách uvádí, že nedochází ke spalování oblečení, organizace Greenpeace v roce 2017 zveřejnila informaci o tom, že firma od roku 2013 spá-

lila v Dánsku každý rok 12 tun nového oblečení. Na tento fakt přišli dánští novináři a společnost H&M se nakonec přiznala. Vyjádřila se v tom smyslu, že se jedná o celosvětově běžnou praxi a že spalují pouze ty oděvy, které nelze prodat nebo recyklovat. Konkrétně jde údajně o špatně vyrobené produkty, plesnivé oblečení apod. Greenpeace společnosti vyčítá, že recyklaci používá pouze jako omluvu a zástěrku a ve skutečnosti problematiku nadměrné produkce nebere vůbec vážně. H&M se zavazuje ke snižování používaných chemikálií a ke snižování emisí, což si s pálením oblečení odporuje. (Brodde, 2017)

Greenpeace není zdaleka jedinou organizací, která se snaží upozornit veřejnost na kontroverzní praktiky této společnosti. Christina Dean, výkonná ředitelka společnosti Redress tuto praxi společnosti H&M označila za výsměch globální udržitelnosti, protože například výroba jedné později spálené džíny vyžaduje 3625 litrů vody, 400 mJ energie a 3 kg chemikálií. (Hackwill, 2017)

Společnost H&M se snaží proklamovanou recyklací řešit problém zahlcení světa oblečením, jehož je sama strůjcem. Není se čemu divit, že společnost nikde nezveřejňuje množství vyrobeného a prodaného oblečení. Největší rozpor v otázce udržitelnosti společnosti H&M je v tom, že firma na jednu stranu investuje do inovací, poukazuje na environmentální problémy a snaží se dílčí problémy řešit, na druhou stranu ale neplánuje řešit ten největší problém, a to masovou produkci rychlé módy a nekončící expanzi.

Aktuálně značka H&M stagnuje, v loňském roce čelila pádu svých akcií na nejnižší od roku 2005. Staví příliš kamenných prodejen a v on-line prodeji naopak zaostává za svou konkurencí. Ceny za oblečení poslední dobou spadly na úplná minima. (Bain, 2018)

V prvním kvartálu loňského roku měla společnost například neprodané oblečení v hodnotě 4,3 miliard dolarů. (Three-month report, 2018) Zatímco se tedy snaží společnost H&M vést zákazníky k recyklaci oblečení, sama má na skladech tuny neprodaného oblečení, jehož osud zůstane veřejnosti nejspíše opět skryt.

### 6.2.1 Kontroverzní World Recycle Week

18. dubna 2016 odstartovala tato gigantická kampaň s názvem World Recycle Week, která měla cíl sesbírat 1000 tun použitého oblečení a byla vyvrcholením iniciativy Garment Collecting (zmiňované sběrné kontejnery). K dosažení celosvětového rázu se H&M spojilo s britskou rapperkou M.I.A. a společně vytvořili hudební videoklip s názvem Re-wear It na podporu této kampaně. Anna Gedda, ředitelka udržitelnosti společnosti, se vyjádřila, že

M.I.A. není jen úžasná umělkyně, ale také člověk velmi znalý environmentálních témat. (This Is World Recycle Week, 2016) Do kampaně se zapojilo i mnoho dalších umělců a známých osobností a celá kampaň byla masově komunikovaná na sociálních sítích.

Tato kampaň se ale dočkala ostré kritiky, a to jednak od iniciativy Fashion Revolution, a jednak od organizace Greenpeace. Kampaň se totiž konala ve dnech 18.- 24. dubna, kdy iniciativa Fashion Revolution pořádala svůj pravidelný Fashion Revolution Week. Fashion Revolution Week svou #whomademyclothes kampaní každý rok připomíná výročí tragédie, při které došlo ke zřícení továrny Rana Plaza v Bangladéši v roce 2013 a úmrtí více než 1100 dělníků pracujících pro fast fashion značky. Kampaň nabádá oděvní řetězce k transparentnosti a k férovým pracovním podmínkám. (About Fashion Revolution, [b.r.]

Společnost H&M byla obviněna z toho, že se touto akcí snažila odvést pozornost od zmíněné tragédie. Dalším bodem kritiky bylo také to, že kampaň, která měla zákazníky podnítit k uvědomělejšímu zacházení s oblečením a zabránit zamoření planety textilním odpadem, probíhala tak, že zákazníci dostali za své staré oblečení kupón se slevou na nákup nového oblečení. (Brady, 2016)

Investigativní novinářka Lucy Siegle (2016) ve svém článku píše, že po technické a finanční stránce je reálné recyklovat textilie zpět na vlákna u velmi zanedbatelného množství celkového objemu. Podle jejích odhadů by tato recyklace 1000 tun oblečení trvala 12 let. Důležité je dodat, že takové množství vyrobí H&M za dva dny. Společnost H&M toto tvrzení nepopřela. Po těchto událostech se již další World Recycle Week nekonal a ve zprávě o udržitelnosti z roku 2016 je mu věnován jeden odstavec.

## 7 ANALÝZA VYBRANÝCH INICIATIV SPOLEČNOSTI H&M

Cílem prvního výzkumu je odpovědět na výzkumnou otázku: *Jsou iniciativy společnosti H&M spojené s udržitelností ve skutečnosti příkladem greenwashingu?*

Jako hlavní zdroj tohoto dílčího výzkumu si autorka zvolila výroční zprávu o udržitelnosti společnosti H&M za rok 2018, tzv. Sustainability Report 2018, a to hned z několika důvodů. Sustainability report je obsáhlý dokument o 109 stranách, který informuje o veškerých aktivitách spojených s udržitelností. Jsou zde popsány vize společnosti, konkrétní cíle i dosažené úspěchy. Sustainability Report je také výchozím zdrojem o udržitelnosti společnosti pro ostatní média. Autorka si zvolila tři konkrétní iniciativy, a to:

- Recyklační boxy
- Kolekce Conscious
- H&M spravedlivým a rovným zaměstnavatelem

V rámci kvalitativní obsahové analýzy budou jednotlivé iniciativy vysvětleny a následně budou analyzovány jejich stinné stránky na základě dostupných a objektivních informací, a to např. od nevládních neziskových organizací Greenpeace, NaZemi apod., které pravidelně provádějí různé průzkumy a vyjadřují se k tématu udržitelnosti i konkrétním společnostem. Autorka bude kromě toho vycházet také z teoretických znalostí greenwashingu.

Na závěr autorka analýzu vybraných iniciativ společnosti H&M zhodnotí a pokusí se odpovědět na výzkumnou otázku.

### 7.1 Recyklační boxy

H&M pracuje na zvýšení procenta recyklovaných produktů, proto realizuje různé projekty s cílem obnovit staré oděvy. Známou aktivitou firmy H&M jsou tradiční sběrné kontejnery umístěné na prodejnách. Od roku 2012 společnost sbírá nechtěné oděvy a bytový textil od svých zákazníků prostřednictvím těchto kontejnerů. Za donesené oblečení je zákazníkovi předán slevový poukaz na nákup dalšího oblečení.

V roce 2018 vysbírala 20 649 tun textilií k recyklaci, což je o 16 % více než v roce 2017. Na tomto projektu H&M spolupracuje s I: CO, globálním partnerem pro sběr, opakované použití a recyklaci oblečení. Tato firma společně se svými partnery sbírání oděvů zajišťuje a provádí třídění.

Tato čísla ale ještě neukazují finální environmentální dopad této kampaně. Pravda je taková, že 50–60 % textilií je vytrženo pro znovupoužití. Ze zmíněných 50-60 % textilií putuje většina do second hand obchodů a některé kusy jsou údajně použity pro výrobu nových produktů pro H&M a ostatní značky. Dalších 35–40 % textilií jsou recyklovány pro potřeby ostatních průmyslů nebo se z nich vyrábějí nová textilní vlákna, která se pak používají například k výrobě izolačních materiálů, výplní do sedaček apod. Zbylé textilie jsou spáleny a na skládku se tak podle zpráv společnosti žádné oblečení nedostává. (Sustainability Report, 2018, s. 50)

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, velká část ze zmíněných 50-60 % oblečení, které putuje do second hand obchodů, skončí dost pravděpodobně v afrických zemích. S ohledem na tento fakt se nabízí otázka, zdali sběr oblečení, který je navíc motivovaný slevovým kuponem na další nákup, má vůbec nějaký pozitivní environmentální efekt.

V roce 2015 společnost vysbírala 12 000 tun oděvů, což je ekvivalent 60 milionů triček. Z recyklovaných vláken vznikl ale jen 1 milion triček. Procesem recyklace prošlo pouhých 1,6 % vysbíraného oblečení, tedy 200 tun. Tato čísla ukazují, že na výrobu nových kusů oblečení se z textilií použije úplně zanedbatelné množství. (Sustainability Report, 2015)

Jak uvádí organizace Greenpeace ve své tiskové zprávě, „recyklovat již dnes není řešení.“ Svět je zahlcen nechtěným oblečením a dostupné technologie zatím neumožňují úplnou recyklaci většiny textilií. Secondhandový trh je na pokraji kolapsu. Jediným možným řešením je úplná změna smýšlení fast fashion značek, které by měly začít vyrábět trvanlivé a opravitelné oděvy. (Black Friday, 2016)

Do svého cíle být 100% cirkulární má tedy společnost zatím opravdu daleko, nicméně pracuje na vývoji nových technologiích a do roku 2030 má v plánu používat pouze recyklované či udržitelné materiály (čímž je dle H&M např. organická bavlna) (Sustainability Report, 2018, s. 50) Vzhledem k plánovanému zdvojnásobení počtu poboček je ale budoucí udržitelnost tohoto materiálu diskutabilní stejně jako sběr obnošeného oděvu motivovaný kuponem na nákup nového.

## 7.2 Kolekce Conscious

H&M každoročně představuje svou Conscious (tzv. uvědomělou) kolekci. Letos na jaře ji představila již osmým rokem, premiéru měla Conscious kolekce v roce 2011. Smyslem této kolekce je dokázat, že udržitelná móda může být stylová a také cenově dostupná.

(Young, 2018) U produktu z kolekce Conscious může zákazník na e-shopu najít informace o použitých materiálech a jejich poměrech, místo výroby (země, název fabriky, adresa, počet pracovníků) a název dodavatele. (Conscious exclusive, [b.r.]

Mezi používané udržitelné materiály patří recyklovaná bavlna, organická bavlna, recyklovaný polyester, recyklovaný polyamid, recyklovaná vlna, lyocell (vlákno z bukové/ dubové celulózy), organické hedvábí, recyklovaný kašmír, recyklovaná kůže, juta atd. (Materials, [b.r.]

V roce 2018 bylo také poprvé použito recyklované stříbro k výrobě šperků a Econyl k výrobě krajků, což je vlákno vyrobené z rybářských sítí. Každá položka z kolekce je vyrobena z recyklovaných nebo organických materiálů, příkladem mohou být šaty ze 100 % organického hedvábí, mikiny z tencelu (vyrábí se z eukalyptu), kalhoty z organického konopí atd.

(Materials, [b.r.]

Nejhojněji používaným materiálem je samozřejmě bavlna, a to, jak již bylo zmíněno, z 95 % bavlna z obnovitelných zdrojů, tzn. recyklovaná (zanedbatelné množství), organická či tzv. Better cotton. Společnost H&M je největším světovým odběratelem organické bavlny. (Cotton, [b.r.]

Záměr snažit se nevyužívat konvenční bavlnu, jejíž negativní dopady na životní prostředí byly v této práci zmíněny, je sice šlechetný, nicméně to pro oděvního giganta není jednoduchá cesta. V roce 2010 nezávislé laboratorní testy zjistily, že 30 % organické bavlny používané mimo jiné také společností H&M obsahovalo geneticky modifikovaný materiál. (Why Is a Major Clothing Retailer, 2013)

Organická bavlna má být pěstována bez chemických pesticidů a hnojiv a nesmí být geneticky modifikovaná. Společnost je součástí Better Cotton Initiative (BCI), což je nezisková organizace, která pomáhá farmářům zmenšit dopady pěstování bavlny na životní prostředí, zvyšovat prosperitu zemědělských komunit životních podmínek zemědělců. V roce 2015 proškolila společnost 1 milion zemědělců k efektivnímu využívání vody, péči o půdu a organismy a omezení škodlivých chemikálií. Cílem společnosti je do roku 2020 proškolit 5 milionů zemědělců a pokrýt tak 30 % celosvětové produkce bavlny. (Cotton, [b.r.]

Na konci roku 2017 francouzská televize France 2 vydala investigativní reportáž, která dokazuje fakt, že certifikovaní farmáři i tak hojně používají pesticidy, a to především kvůli



konkurenceschopnosti. Mohou tak levněji a rychleji vypěstovat a prodat řetězci větší množství bavlny. (Cash Investigation, 2017) Za tento fakt nepochybně můžou stále závratně nízké ceny. Na e-shopu H&M jsou například tílka z organické bavlny z kolekce Conscious za pouhých 149 Kč. Tílko z organické bavlny, která je mnohem nákladnější na pěstování, stojí tedy stejně jako tričko z konvenční bavlny. (Tílko, [b.r.]

Yvon Chouinard, zakladatel příkladně udržitelné společnosti Patagonia, se k celé záležitosti s BCI vyjádřil jako k jasnému příkladu greenwashingu. (Patagonia Boss, 2017) Že se jedná o ukázkový příklad greenwashingu dokazuje také fakt, že přes masovou komunikaci napříč všemi možnými médii tvoří tato udržitelná kolekce jen zanedbatelné procento v celkovém množství prodávaného oblečení.

### 7.3 H&M spravedlivým a rovným zaměstnavatelem

Jedním z cílů společnosti H&M je být 100 % férovou a rovnou společností. H&M se zavazuje k tomu být spravedlivým zaměstnavatelem. Spravedlivé zaměstnání by pak podle nich mělo vnímat a respektovat každého zaměstnance, mělo by být bezpečné, slušné, adekvátně zaplacené a bez diskriminace. Díky tomuto přístupu se cítí být atraktivním zaměstnavatelem a obchodním partnerem, který přispívá ke stabilizaci trhů, na kterých působí. Propagace těchto zásad ale může vést k iluzi, že to tak funguje i v samotných halách na výrobu oblečení.

Pracovníci ve výrobě ale nejsou přímí zaměstnanci společnosti, jsou to zaměstnanci jejích dodavatelů. Podmínky pro tyto pracovníky společnost H&M ale nepochybně ovlivňuje (výkupními cenami, velikostí objednávek, krátkými deadliny apod.)

Ve své zprávě H&M uvádí, že na 655 továren a 930 000 pracovníků (což představuje výrobu 84 % produktů) se vztahuje jeden nebo oba klíčové tzv. programy pro dialog na pracovišti a systém řízení mezd. Ve své zprávě uvádí společnost opravdu široký výčet prováděných aktivit pro zlepšení pracovních podmínek, jako různá školení o lidských právech, posuzování rizik materiálu / procesu / produktu, specifikace standardů v různých oblastech. (Sustainability Report, 2018, s. 63-65, 92)

Už ale neuvádí, jestli a jakým způsobem dochází ke kontrolám programů. Velkým problémem je samozřejmě nedostačující či chybějící legislativa v rozvojových zemích, kde se většina produktů této společnosti vyrábí. Tím největším problémem je ale samozřejmě masová a pořád se zvětšující produkce a vysoké nároky. Textilní továrny se snaží vyhovět

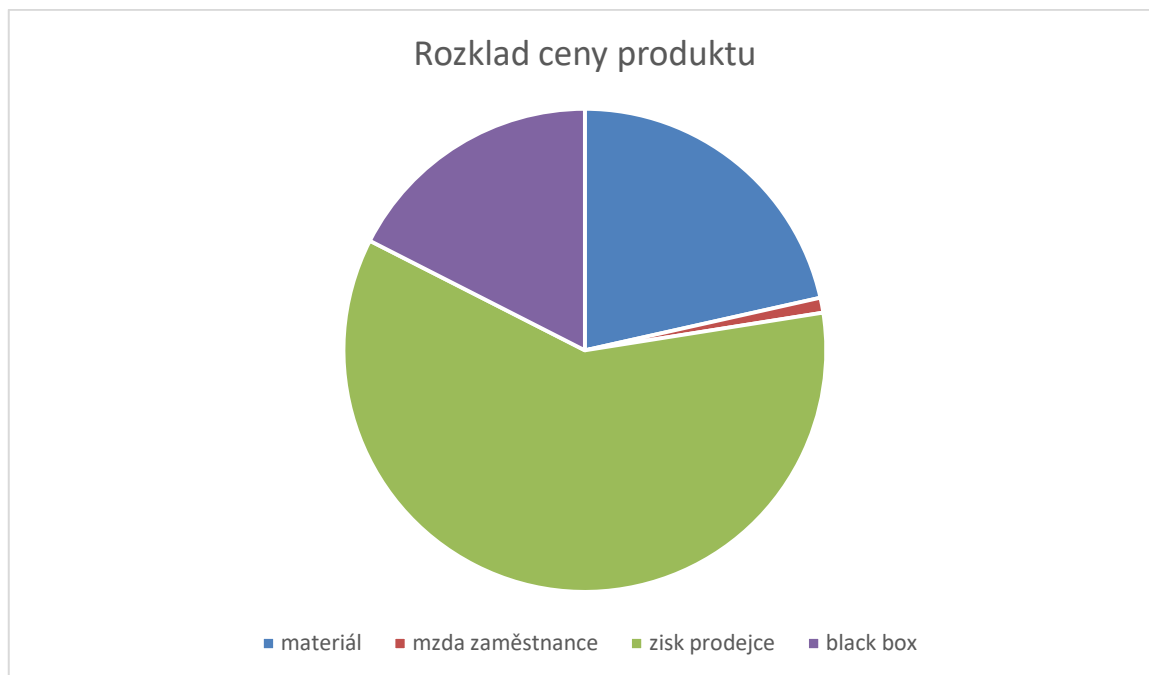
každé zakázce a obstát tak ve velikém konkurenčním boji. Zodpovědnost oděvních značek za dodržování lidských práv v dodavatelském řetězci by ale mělo být samozřejmostí.

Častým omluvným argumentem bývá, že oděvní giganti dávají chudým lidem z rozvojových zemí práci, kterou by jinak neměli. Důvodem pro výrobu v rozvojových zemích ale není to, že by značky chtěly těmto lidem poskytnout zaměstnání. Společnosti ve skutečnosti využívají mnoha výhod, které jim výroba v rozvojových zemích nabízí.

Ukázkovým příkladem je Bangladéš, chudá asijská země, které přitahuje oděvní giganty včetně společnosti H&M nízkou minimální mzdou, nedostatečnou legislativou ve věci lidských práv a zónami volného obchodu. Tyto zóny umožňují společnostem daňové a administrativní úlevy a bezcelní obchodní styk. (Nešporová, 2016)

Jedním z faktorů ovlivňujících nelidské podmínky na pracovišti (viz teoretická část, kapitola Problematické pracovní podmínky) je velice nízká cena produktu. Společnost H&M, stejně jako ostatní fast fashion značky, si je vědoma, že cena produktu je pro zákazníka klíčová. Proto se společnost snaží své náklady na výrobu snížit na minimum.

Největší finanční položkou ve výsledné ceně je samozřejmě zisk značky, náklad za prodej a marketing. Druhou největší část zabírá materiál, na kterém se i tak snaží fast fashion značky co nejvíce ušetřit, obvykle na úkor kvality. Další část ceny tvoří tzv. black box, což zahrnuje náklady na dopravu, daně, clo, skladování, zisk továrny a zprostředkovatelů. Tou nejmenší částí je pak mzda pro zaměstnance. (Nešporová, 2016)



Graf 1- Rozklad ceny produktu (Zdroj: vlastní na zákl. Nešporová, 2016 )

## 7.4 Závěr analýzy

Společnost ve své velmi obsáhlé výroční zprávě informuje o mnoha aktivitách, pomocí kterých se snaží mít pozitivní vliv na svět kolem sebe. Skloňuje zde pojmy jako „eco-friendly“, „udržitelnost“, „férovost“ nebo „transparentnost.“ Spotřebitel často neví, co tyto pojmy vypovídají a slepě značkám jako je H&M důvěřuje.

V případě první vybrané iniciativy, tedy recyklačních boxů, H&M ve výroční zprávě informuje o množství nasbíraných tun oblečení za každý rok. Množství nasbíraného oblečení ale spotřebiteli nic neřekne, naopak mu dá pocit, že veškeré vysbírané textilie se efektivně využijí. Většinu vysbíraného oděvu pošle společnost pošle do second hand obchodů, ze kterých ale pak většinou putují do afrických zemí, kde se z nich tvoří nekonečné skládky. Další velká část textilií slouží ostatním průmyslům jako nová textilní vlákna. Nejde tak o recyklaci, jak H&M ve zprávě uvádí, ale o tzv. downcyklaci, kdy se z produktů vytváří produkty nižší kvality (např. hadry, výplně do sedaček apod.) Pouze minimální procento je skutečně využito na výrobu nového oblečení.

I přes to by se dalo konstatovat, že nějaký pozitivní efekt tato iniciativa má. Oblečení tak nekončí ve směsném odpadu a jsou přinejmenším roztrženy a „zlikvidovány“ efektivněji. Tento pozitivní náhled na věc ale kazí fakt, že je celá tato aktivita motivována nákupem nového oblečení. Celá iniciativa se zdá být jen využíváním environmentálního tématu k prohloubení vlastního zisku.

V případě kolekce Conscious jde o ukázkový příklad toho, kdy značka soustředí většinu své komunikace na malý zlomek toho, co dělá. Kromě toho, že kolekce tvoří zanedbatelnou část celkového množství prodávaného oblečení, je také otázkou, do jaké míry je udržitelná. H&M patří k největším spotřebitelům organické bavlny na světě. Přesto, že organická bavlna není zdraví škodlivá, jelikož při jejím pěstování nejsou používány pesticidy, spotřeba vody je u ní stále extrémně vysoká, a tak problémy s úbytkem vody z místních řek její používání nijak neřeší. Navíc je s ní dále nakládáno jako s konvenční bavlnou – je barvena stejnými chemikáliemi a oblečení z ní je vyráběno ve stejných podmínkách.

Jak již bylo výše uvedeno, společnost H&M nevlastní žádné továrny, svou výrobu outsourcuje a lidé v továrnách tak nejsou jejími zaměstnanci. Co se týče pracovních podmínek ve výrobních halách, není pro tak velkou společnost samozřejmě jednoduché kontrolovat

celý její distribuční řetězec. I přesto by ale měla být podoba pracovních podmínek v rozvojových zemích, kde má společnost většinu své výroby, důležitým závazkem. Svými nároky společnost podmínky v továrnách přímo ovlivňuje, továrny totiž zprostředkovávají zakázky podle aktuální poptávky, která je pro ně většinou existenční.

V případě, že stát selhává v ochraně lidských práv, měl by přijmout zodpovědnost podnikatelský sektor. Společnosti by měly zajistit důstojné mzdy a dbát na dodržování důstojných pracovních podmínek. Tuto zodpovědnost popisuje dokument Obecné zásady OSN pro oblast byznysu a lidských práv.

Ve výroční zprávě společnost informuje o různých programech, které by měly podmínky zlepšit. Podle organizace NaZemi podobné společnosti se pod tlakem spotřebitelů opravdu snaží situaci řešit, často jde ale jen o snahu zlepšit svou veřejnou prezentaci. Zavedené etické kodexy nejsou zavedeny do praxe nebo jejich dodržování nelze reálně kontrolovat. Audity pak bývají předem ohlášeny a vedení továren se pak na ně může připravit, zajistit chybějící ochranné pomůcky, smlouvy apod.

Za předpokladu, že greenwashing je definován jako „chování či aktivity, díky kterým se lidé domnívají, že společnost dělá pro ochranu životního prostředí více než ve skutečnosti,“ našla pak autorka ve všech třech vybraných iniciativách znaky greenwashingu. Byly identifikovány také tzv. hříchy greenwashingu<sup>1</sup>. Konkrétně identifikovala hřích zatajeného háčku, hřích vágního tvrzení a hřích menšího zla.

Hřích zatajeného háčku je případ, kdy firma zdůrazní jednu nebo několik dobrých vlastností, aby zakryla nějakou negativní stránku. Tento hřích spatřuje autorka v mnoha případech komunikace značky. Ukázkovým příkladem jsou recyklační boxy. Firma se tak profiluje jako zodpovědná společnost, která má zájem recyklovat a znovu využívat staré oblečení, zatímco láká zákazníky nakupovat do nekonečna nové a nové.

Všudypřítomný pojem „udržitelnost“ působí jako hřích vágního tvrzení. Spojovat druhého největšího výrobce oblečení se statusem udržitelnosti působí jako oxymoron. Podobně je to i s udržitelnou / uvědomělou kolekcí. Jelikož pojem „udržitelnost“ nemá přesnou definici, spotřebitel může být zmaten.

---

<sup>1</sup> viz teoretická část, kapitola Greenwashing

Hříchu menšího zla se společnost dopouští v případě, že propaguje určitou „zelenou“ vlastnost produktu, který je již svou podstatou škodlivý zdraví či přírodě. Kolekce Conscious je typickým příkladem. Společnost komunikuje přírodní materiály, ale spotřebitel se již nedozví, že tyto materiály jsou pak dále zpracovány jako ty konvenční – chemicky opracovány, barveny či potištěny.

### **Odpověď na VO1**

*Jsou iniciativy společnosti H&M spojené s udržitelností ve skutečnosti příkladem greenwashingu?*

Ve všech vybraných iniciativách autorka našla znaky greenwashingu. To ale neznamená, že nemají žádný pozitivní dopad. Přestože není jejich cílem módu zpomalit, snaží se alespoň hledat alternativní materiály a vyvíjet nové a efektivnější technologie. Greenwashingové aktivity navíc vzbudily veliký zájem veřejnosti, což má svou pozitivní i negativní stránku. Negativní stránkou je zmatení spotřebitele a důvěra v promyšlené marketingové kampaně, které vytváří značně zelenější image než ve skutečnosti je. Pozitivní skutečností ale je, že jsou tyto společnosti pod čím dál větším drobnohledem neziskových organizací a mladých lidí, kteří se o tuto problematiku čím dál více zajímají. Právě díky tlaku veřejnosti se snaží dělat alespoň drobné krůčky vstříc životnímu prostředí. Výhodou velikých společností jako je H&M je především dostatek finančních prostředků na investici do vývoje nových technologií, materiálů a provádění výzkumů. I když výroba velikých oděvních gigantů nikdy nebude skutečně udržitelnou, mají veliký dosah a téma udržitelnosti se tak díky jejich často greenwashingovým kampaním může rychleji šířit veřejností. To může mít ve výsledku pozitivní a větší dopad, než když téma udržitelnosti šíří malé lokální značky.

## 8 ANALÝZA KOMUNIKACE UDRŽITELNOSTI NA FACEBOOKU

Cílem druhého výzkumu je pomocí kvantitativní analýzy zjistit, do jaké míry se společnost H&M na sociálních sítích prezentuje jako udržitelná firma. Autorka si pro výzkum vybrala Facebook, a to z důvodu, že je na něm H&M velmi aktivní. Pozornost je věnována především tematické skladbě příspěvků, jejich formě a interakcím s uživateli Facebooku.

Pro zvolenou platformu je charakteristická možnost komentáře, sdílení a reakce pomocí tlačítek pod příspěvkem, pomocí kterých může uživatel vyjádřit svou emoci k danému příspěvku. Správci facebookové stránky mají pak různé nástroje, pomocí kterých můžou monitorovat návštěvy stránek, interakce, vývoj počtu fanoušků apod.

Autorka si pro tento výzkum stanovila tři podotázky, a to:

- \* *Jaká je tematická skladba publikovaných příspěvků?*
- \* *Jakou formou je nejčastěji publikován obsah spojený s udržitelností?*
- \* *Jaké reakce obsah spojený s udržitelností vyvolává?*

Pro samotný sběr dat si autorka vytvořila kódovací knihu a kódovací arch, a to v závislosti na výše zmíněných otázkách. Ukázka kódovacího archu je součástí přílohy práce.

Analyzované příspěvky jsou veřejně dostupné na hlavní stránce facebookového profilu H&M Česko. Celkem bylo analýze podrobena 70 komunikátů v období: 15. 2. – 15. 4. 2019.

Datum	DD.MM
Téma	1: nové zboží/ kolekce 2: slevy, akce 3: udržitelnost 4. ostatní
Obsah (pouze u příspěvků na téma udržitelnost)	1: využití influencerů 2: fakta, informace, zajímavosti 3: oznámení
Fomát (pouze u příspěvků na téma udržitelnost)	1: text 2: text + obrázek 3: text + gif 4: text + video
Kladné reakce	číselné vyjádření
Záporné reakce	číselné vyjádření
Komentáře	číselné vyjádření

Tabulka 3- Kódovací kniha (Zdroj: vlastní)

Autorka nejdříve provedla krátký průzkum dané facebookové stránky. Na základě průzkumu pak zvolila těchto osm měřených aspektů.

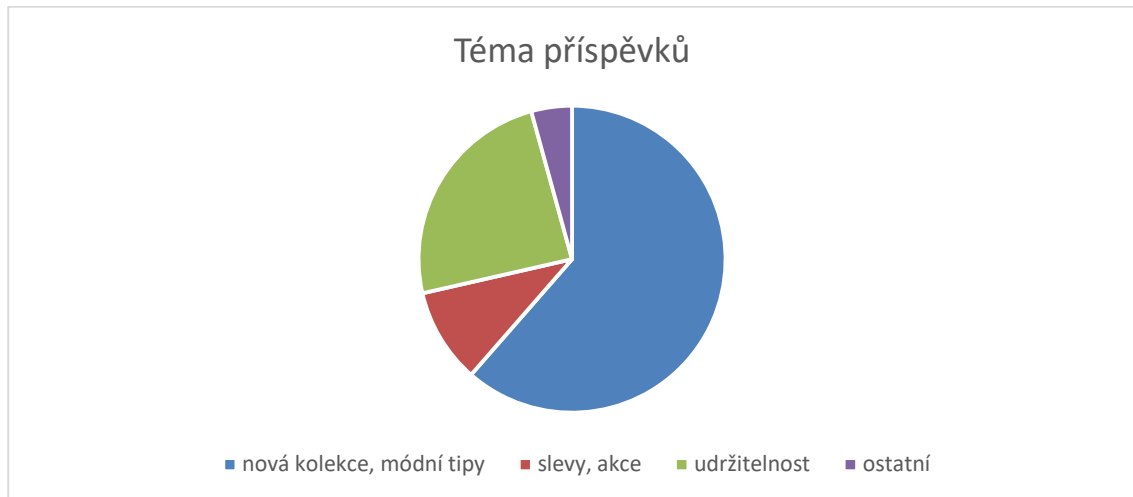
## 8.1 Výsledky analýzy

Analýza byla prováděna na stránce @hmczech, která byla vytvořena 15. ledna 2016. Uživatel nemusí českou stránku nijak hledat, je tam automaticky přesměrován na základě lokalizace, ale má možnost si vyhledat stránku jakékoliv jiné země či navštívit výchozí stránku. Společnost H&M má na Facebooku více než 36 milionů fanoušků. Na stránkách jednotlivých zemí není uvedený počet fanoušků za konkrétní oblast.



Společnost H&M je na Facebooku poměrně aktivní, příspěvky přidává pravidelně, průměrně jednou až dvakrát denně. Příspěvky mají různou formu, většinou je používán text v kombinaci s fotkami či videem.

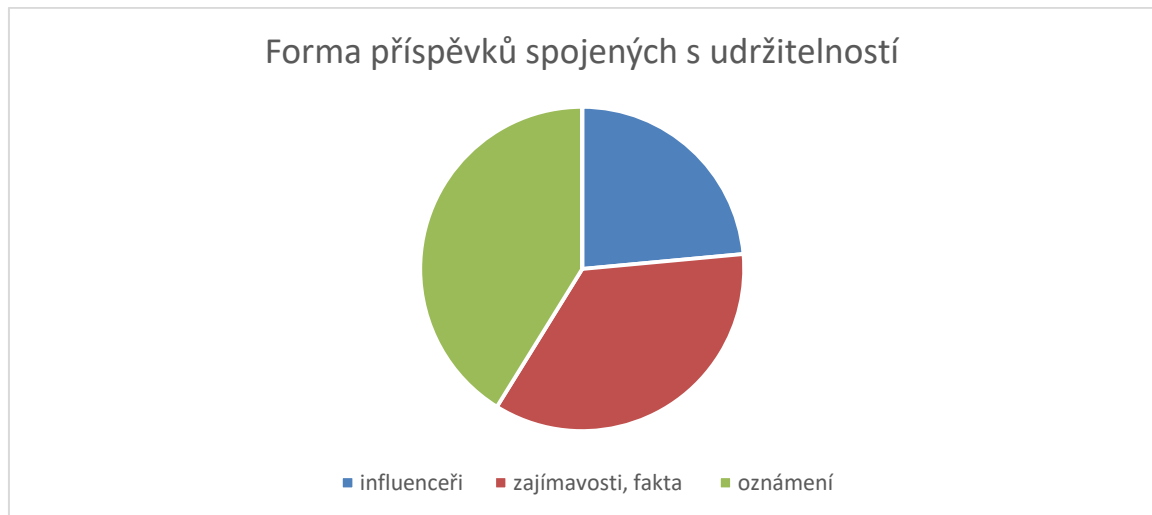
*Jaká je tematická skladba publikovaných příspěvků?*



Graf 2- Téma příspěvků (Zdroj: vlastní)

Z grafu je evidentní, že největší prostor dává společnost představení nových kolekcí a módních tipů. Téma udržitelnosti zaujímá také poměrně veliký prostor, nicméně je potřeba vzít v potaz následující skutečnost. 11. dubna 2019 vyšla v pořadí osmá jarní udržitelná kolekce Conscious. Od 1. dubna byla udržitelná kolekce tématem facebookových příspěvků téměř každý den. Ve zbylém období výzkumu, tzn. od 15. února do 29. března nebylo téma udržitelnosti v žádném příspěvku.

*Jakou formou je nejčastěji publikován obsah spojený s udržitelností?*



Graf 3- Forma příspěvků (Zdroj: vlastní)

Tyto příspěvky upozorňují na novou kolekci Conscious, nebyly tedy o tématu udržitelnosti jako takovém. Nejčastěji v nich společnost zmiňovala datum a místo zveřejnění kolekce a použité materiály. Příspěvky vždy doplňovalo krátké video nebo fotografie, na kterých figurovaly buď známé osobnosti nebo ženy různých národností.

#### *Jaké reakce obsah spojený s udržitelností vyvolává?*

Ačkoliv je společnost na Facebooku poměrně aktivní a přidává každý den minimálně jeden příspěvek, reakce fanoušků nejsou nijak výrazné. Průměrný počet kladných reakcí (tlačítka To se mi líbí, Paráda, Super) u všech příspěvků za celé zkoumané období je 74, mezi jednotlivými příspěvky jsou ale velké rozdíly (nejmenší počet reakcí = 0, největší počet reakcí = 855). Obsah spojený s udržitelností je na tom velmi podobně, nevyvolává tedy větší či menší míru interakce než ostatní témata. Pod příspěvky se ve většině případů nachází jen několik nebo žádné komentáře. Autorka našla pouze jeden negativní komentář k tématu udržitelnosti. Společnost H&M na komentář reaguje, dokládá fakta o kolekci Conscious a přidává odkaz na výroční zprávu o udržitelnosti.



 [redacted] Aha, takže 10 % bude z recyklovaných materiálů a těch zbylých 90 se stále šije ve sweatshopech a po sezóně je spáleno nebo zakopáno...tleskám, fakt.

To se mi líbí · Odpovědět · 1 t  2

  H&M Evane, dnes už je 57 % materiálů, které využíváme k výrobě našeho zboží organických, recyklovaných nebo z dalších udržitelnějších materiálů. Tato kolekce je dalším krokem k našemu gólu - využívat pouze 100% recyklovatelné materiály nebo materiály z udržitelných zdrojů do roku 2030. Při výrobě byla využita 100% organická bavlna, Tencel a recyklovaný polyester. Letos jsme také představili nové materiály jako je BLOOM™ Foam, Piñatex® nebo Orange Fiber. Pokud máš chuť si přečíst více o naší iniciativě, neváhej si rozkliknout následující odkaz - <https://bit.ly/2UFysV2>. Přejeme ti příjemný den.

 ABOUT.HM.COM  
**Sustainability reporting**

To se mi líbí · Odpovědět · 1 t   3

Obrázek 2- Komentář na Facebooku H&M (Zdroj: @hmczech, 2019)

## 8.2 Závěr analýzy

Na stránce @hmczech se střídají příspěvky z prostředí České republiky a příspěvky ze zahraničí. Přes poměrně vysokou frekvenci a aktivitu společnosti na Facebooku nejsou interakce fanoušků této stránky nijak výrazné. Autorka zároveň neidentifikovala žádné společné znaky, které by předurčovaly vyšší interakci. Komunikace společnosti není nijak výjimečná, pravidelně jsou přidávány podobné příspěvky, nejčastěji ve formátu psaného textu společně s fotografií nebo videem. Společnost reaguje na různé svátky a roční období a zapojuje do propagace influencery.

**Odpověď na VO2**

*Do jaké míry se společnost H&M na sociálních sítích profiluje jako udržitelná firma?*

Je obtížné shrnout komunikaci udržitelnosti na Facebooku, jelikož je závislá na konkrétním období. Z výsledků analýzy vyplývá, že než vyšla nová kolekce Conscious, společnost téma udržitelnosti vůbec nekomunikovala. Hlavním obsahem byly módní tipy, slevy a akce. V měsíci dubnu, kdy kolekce vyšla, byla zas naopak udržitelnost hlavním tématem téměř každého příspěvku. H&M se tedy na Facebooku neprofiluje jako udržitelná firma, spíše jen v určitém období komunikuje své jednotlivé ekologické iniciativy.

## ZÁVĚR

Od společností se dnes více než jindy očekává, že převezmou odpovědnost za svůj dopad na životní prostředí. Roste poptávka po ekologicky šetrných produktech, což ale dává prostor greenwashingu. Rozšiřuje se nabídka zboží, které nového trendu jen využívá a jeho environmentální přínos je jen iluzí. To se týká i módního průmyslu.

Zelené iniciativy společnosti H&M splňují znaky greenwashingu, vliv oděvních gigantů na životní prostředí ale nelze vnímat černobíle. Každá z vybraných iniciativ má své pozitivní a negativní stránky. Veliké společnosti oděvního průmyslu nikdy nebudou ekologické a udržitelné, jejich podstatou je rychlá a dostupná móda. Společnost H&M se ale oproti svým konkurentům alespoň snaží zmírnit dílčí dopady svého působení. Pokud by společnost chtěla změnit celý svůj koncept fast fashion, pravděpodobně by prostor na trhu místo ní převzala jiná velká společnost. Výhodou takových velkých společností je finanční kapitál, který mohou využít k nákladnému výzkumu a vývoji nových technologií. Za nejslabší stránku považuje autorka situaci pracovních podmínek ve výrobních halách. Společnost je nepochybně přímo ovlivňuje svými požadavky a nároky. Výroční zprávou zmiňované audity jsou předem nahlášené, tudíž nerelevantní a kodexy nejsou dodržované.

Stále více lidí se o problematiku fast fashion zajímá a není jim lhostejné, za jakých podmínek je jejich oblečení vyrobeno. Spotřebitelé začínají být uvědomělejší a greenwashingové kampaně na ně začínají být krátké. Většina lidí je ale stále neinformovaná a o pracovních podmínkách a dopadech módy na životní prostředí a lidské zdraví nic netuší. Hlavním krokem ke změně je tedy informovanost. Fast fashion značky by měly správně a dostatečně informovat zákazníky o pozitivních i negativních dopadech svého podnikání. Zabránilo by tím i riziku, že při konfrontaci zákazníků s nepříjemnou skutečností dojde ke zhoršení vnímání značky. Transparentnost a upřímná komunikace by mohla být klíčem ke změně módního průmyslu jak ho známe. Změna je ale samozřejmě potřeba hlavně ze strany spotřebitelů. Cílová skupina fast fashion značek si musí uvědomit následky svého nákupního chování a změnit svůj konzumní životní styl. Když se lidé naučí s oblečením šetřit, nakupovat ho vědomě a efektivně, klesne po fast fashion poptávka a společnosti tak budou nuceny svůj obchodní model změnit.

Cílem práce bylo analyzovat vybrané iniciativy společnosti H&M a na základě teoretického základu zhodnotit, zdali se jedná o greenwashing. Zároveň byla zhodnocena komunika-

ce udržitelnosti na sociálních sítích. Autorka v rámci praktické části provedla dvě obsahové analýzy, prostřednictvím kterých dosáhla stanovených cílů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. BAŤA, Tomáš. 2007. *Zámožnost všem*. 6. vyd. Zlín: Pavel Krejčíř a Stanislav Nováček. ISBN 978-80-239-8706-5
2. BERNARDOVÁ, Dana. 2012. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3348-6.
3. BLABLA HUBKOVÁ, Veronika. 2018. *Příběh skříně o tom, jak funguje módní průmysl*. 2. vyd. vlastním nákladem. 121 s.
4. BOWEN, Frances. 2014. *After greenwashing: symbolic corporate environmentalism and society*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. ISBN 9781107034822.
5. DEAN, Christina, Hannah LANE, Sofia TÄRNEBERG a Charlotte TROUNCE. 2017. *Dress [with] sense: with over 200 illustrations*. London: Thames & Hudson, 2017. ISBN 0500292779.
6. FORET, Miroslav. 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2183-2.
7. GRANT, John. 2007. *The green marketing manifesto*. Hoboken, NJ: John Wiley. ISBN 978-0470723241.
8. HALADA, Jan, ed. 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.
9. HEJLOVÁ, Denisa. 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

10. CHOUINARD, Yvon a Vincent STANLEY. 2014. *Zodpovědná firma: jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě*. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-87917-12-1.
11. JONES, David. 2014. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-269-7.
12. JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.
13. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
14. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
15. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2016. *A framework for marketing management*. Sixth edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-09314-7
16. KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
17. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
18. KUNZ, Vilém a Jitka SRPOVÁ. 2010. *Má společenská odpovědnost v ČR budoucnost?* In: *Sborník z mezinárodní konference Podnikání a konkurenceschopnost firem: Fakulta podnikového managementu Ekonomická univerzita v Bratislavě*, 2010. s. 415 – 420. ISBN 978-80-225-2978-5



19. MAKOWER, Joel a Cara PIKE. 2009. *Strategies for the green economy: opportunities and challenges in the new world of business*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0071600309.
20. NENCKOVÁ, Lucie. 2017. *Současný stav a nakládání s textilním odpadem z domácností v ČR*. Disertační práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Alena Hadrabová
21. OTTMAN, Jacquelyn A. 2011. *The new rules of green marketing: strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Sheffield: Greenleaf Publishing, ISBN 978-1-906093-44-0.
22. SCHULZ, Winfried a Irena REIFOVÁ. 2004. *Analýza obsahu mediálních sdělení*. 2., přeprac. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-082
23. TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

**INTERNETOVÉ ZDROJE**

24. 1947 - 1959. [b.r.]. In. *H&M group* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [https://about.hm.com/en/about-us/history/the-40\\_s---50\\_s.html](https://about.hm.com/en/about-us/history/the-40_s---50_s.html)
25. 1960 - 1979.[b.r.]. In. *H&M group* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [https://about.hm.com/en/about-us/history/the-60\\_s---70\\_s.html](https://about.hm.com/en/about-us/history/the-60_s---70_s.html)
26. 1980-1999. [b.r.]. In. *H&M group* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [https://about.hm.com/en/about-us/history/the-90\\_s.html](https://about.hm.com/en/about-us/history/the-90_s.html)
27. 2000 - 2009.[b.r.]. In. *H&M group* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [https://about.hm.com/en/about-us/history/the-00\\_s.html](https://about.hm.com/en/about-us/history/the-00_s.html)
28. 2010 and onwards. [b.r.]. In. *H&M group* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://about.hm.com/en/about-us/history/2010-and-onward.html>
29. @hmczech. 2019. Objevte prvotřídní limitovanou kolekci z recyklovaných & udržitelně získávaných materiálů. In. *Facebook* [online]. 11. 4. 2019 10:00 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/hmczech/videos/342919633235269/?\\_\\_xts\\_\\_\[0\]=68.ARA3BH\\_V5KRhfKEVDPKwYb78u\\_4NQL1VX7X-q2pcp-aww1oNsxeFtgIP2ttcG3dZcv6iranWPY5qo5xV7xBQg3472fx6ZGg8EaS6KeUHW8TNTIS-zvBy94Hr3gnKcnc1aKnR7l7qEBNObmyEQrzumoS8PoMrSyktj0Mjk72LrQuLOz9-o1D5mBq3VXPe\\_Eh55f-FP3g31yTuRP99NSM264S-gfc4cClIS0axbb4wjZlWpv\\_ZyRg3lN-P\\_7lM\\_Xhmdw1ZyQ7NEEMeeRKzrelabzmfYUkHcwDu8Sc59oJ7Mu30nxK0twDDvFp201NxsUSnWAs8L9VUj3CUf-fm9pjeYNA653C3sVaFr6gkStD7&\\_\\_tn\\_\\_=-R](https://www.facebook.com/hmczech/videos/342919633235269/?__xts__[0]=68.ARA3BH_V5KRhfKEVDPKwYb78u_4NQL1VX7X-q2pcp-aww1oNsxeFtgIP2ttcG3dZcv6iranWPY5qo5xV7xBQg3472fx6ZGg8EaS6KeUHW8TNTIS-zvBy94Hr3gnKcnc1aKnR7l7qEBNObmyEQrzumoS8PoMrSyktj0Mjk72LrQuLOz9-o1D5mBq3VXPe_Eh55f-FP3g31yTuRP99NSM264S-gfc4cClIS0axbb4wjZlWpv_ZyRg3lN-P_7lM_Xhmdw1ZyQ7NEEMeeRKzrelabzmfYUkHcwDu8Sc59oJ7Mu30nxK0twDDvFp201NxsUSnWAs8L9VUj3CUf-fm9pjeYNA653C3sVaFr6gkStD7&__tn__=-R)
30. About. [b.r.] In. *Arket* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [https://www.arket.com/en\\_eur/about.html](https://www.arket.com/en_eur/about.html)

31. About Fashion Revolution. [b.r.] In. *Fashion Revolution* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.fashionrevolution.org/about/>
32. About the award. ©2017. In. *Global Change Award* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://globalchangeaward.com/about-the-award/>
33. About Us. ©2019. In. *H&M Foundation* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://hmfoundation.com/hm-foundation/>
34. ABRAMS, Fran a James ASTILL. 2001. Story of the Blues. In. *The Guardian*. [online]. 29. 5. 2001. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z <https://www.theguardian.com/g2/story/0,,497788,00.html>
35. BAIN, Marc. 2018. H&M's Famously Cheap Clothes Are About to Get Even Cheaper. In. *Quartz* [online]. 27. 3. 2018 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://quartz.qz.com/1238419/hm-on-sale-why-you-can-expect-more-markdowns-to-come/>
36. Black Friday: Greenpeace calls timeout for fast fashion. 2016. In. *Greenpeace.org* [online]. 24. 11. 2016 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.greenpeace.org/international/press-release/7566/black-friday-greenpeace-calls-timeout-for-fast-fashion/>
37. BRADY, Shirley. 2016. H&M World Recycle Week Faces Fashion Revolution Week Protests. In. *Brandchannel* [online]. 18. 4. 2016 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <http://brandchannel.com/2016/04/18/hm-world-recycle-week-041816/>
38. BRODDE, Kirsten. 2017. Why is H&M burning new clothes? In. *Greenpeace.org* [online]. 7. 11. 2017 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.greenpeace.org/archive-international/en/news/Blogs/makingwaves/hm-burning-new-clothes-fast-fashion-incineration/blog/60640/>

39. BRUCE, Watson. 2016. The troubling evolution of corporate greenwashing. In. *The Guardian* [online] 20. 8. 2016 [cit. 2019-04-11] Dostupné z: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/aug/20/greenwashing-environmentalism-lies-companies>
40. Cash Investigation. 2017. Le label BCI sur les étiquettes des vêtements est-il en train de tuer la filière du coton bio?. In. *Franceinfo* [online]. 29. 11. 2017 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: [https://www.francetvinfo.fr/monde/europe/video-cash-investigation-le-label-bci-sur-les-etiquettes-des-vetements-est-il-en-train-de-tuer-la-filiere-du-coton-bio\\_2490053.html](https://www.francetvinfo.fr/monde/europe/video-cash-investigation-le-label-bci-sur-les-etiquettes-des-vetements-est-il-en-train-de-tuer-la-filiere-du-coton-bio_2490053.html)
41. Conscious exclusive. [b.r.]. In. *H&M group* [online] [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: [https://www2.hm.com/en\\_ca/free-form-campaigns/1139-conscious-exclusive-2019.html](https://www2.hm.com/en_ca/free-form-campaigns/1139-conscious-exclusive-2019.html)
42. Cotton. [b.r.]. In. *H&M group* [online] [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://about.hm.com/en/sustainability/sustainable-fashion/materials/cotton.html>
43. ČANÍK, Petr a Petra ČANÍKOVÁ. 2006. Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. In. *docplayer.cz* [online] [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/2009855-Aplikace-metod-a-nastroju-podnikatelske-etiky-v-ceskem-podnikatelskem-prostredi.html>
44. DWYER, Jim. 2010.. A Clothing Clearance Where More Than Just the Prices Have Been Slashed. In. *The New York Times* [online]. 5. 1. 2010 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2010/01/06/nyregion/06about.html>
45. Ecochic Design Award Sourcing Textile Waste. 2017. In. *Redress*. [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: [https://static1.squarespace.com/static/582d0d16440243165eb756db/t/59c0c087f5e23187dabd53bd/1505804510485/LEARN2014\\_Sourcing\\_ENG\\_REV20170808.pdf](https://static1.squarespace.com/static/582d0d16440243165eb756db/t/59c0c087f5e23187dabd53bd/1505804510485/LEARN2014_Sourcing_ENG_REV20170808.pdf)

46. Frequently Asked Questions. ©2019. In. *Ethisphere*. [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.worldsmoethicalcompanies.com/faqs/>
47. FREEMAN, David. 2016. Why You Should NEVER Throw Old Clothes In The Trash. In. *Huffpost*. [online] [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: [https://www.huffpost.com/entry/why-trashing-old-clothes-is-so-bad-for-the-environment\\_n\\_57f408f1e4b015995f2b93cb](https://www.huffpost.com/entry/why-trashing-old-clothes-is-so-bad-for-the-environment_n_57f408f1e4b015995f2b93cb)
48. Greenwash.[b.r.] In. *English Oxford Living Dictionaries* [online]. Oxford University Press [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/greenwash>
49. Greenwash Fact Sheet. 2001. In. *CorpWatch* [online]. 22. 3. 2001. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://corpwatch.org/article/greenwash-fact-sheet>
50. Greenwashing. [b.r.] In. *dictionary.cambridge.org*[online]Cambridge dictionary [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/greenwashing>
51. HACKWILL, Robert. 2017. TV report claims H&M burns unsold clothes. In. *euronews.com*. [online]. 18. 10. 2017 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.euronews.com/2017/10/18/tv-report-claims-hm-burns-unsold-clothes>
52. Hermeneutika. 2019. In: *Wikipedia: the free encyklopedia*[online] 28.12.2005, last modified on 8.1.2019. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Hermeneutika>
53. HRUBÝ, Pavel. 2010. *Vlastní environmentální tvrzení, aneb, Férová ekoreklama v praxi*. Praha: CENIA, c2010. ISBN 978-80-85087-86-4. Dostupné také z: [http://invenio.nusl.cz/record/361846/files/nusl-361846\\_1.pdf](http://invenio.nusl.cz/record/361846/files/nusl-361846_1.pdf)
54. H&M group one of the 2019 world's most ethical companies. 2019. In. *H&M group* [online] 26. 2. 2019. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.hm.com/en/press-releases/2019/02/26/hm-one-of-the-worlds-most-ethical-companies-2019>

ps://about.hm.com/en/media/news/general-news-2019/hm-group-one-of-worlds-most-ethical-companies.html

55. Imperial Chemical Industries PLC (ICI)/ Zeneca. 1996. In. *CorpWatch* [online]. 1. 12. 1996. [cit. 2019-03- 27]. Dostupné z: <https://corpwatch.org/article/imperial-chemical-industries-plc-icizeneca>
56. KOTLER, Philip. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. In. *dyane.net* [online]. [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <http://www.dyane.net/linked/2.1.%20Reinventing%20Marketing%20to%20Manage%20the%20Environmental%20Imperative.pdf>
57. KOUŘIL, V. a J. MIESSLER. 2008. Čerstvě natřeno. Zn.: na zeleno. In. *Sedmá generace* [online]. 13. 2. 2008 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <http://www.sedmagenerace.cz/cerstve-natreno-zn-na-zeleno/>
58. LANDMAN, Anne. 2010. BP's „Beyond Petroleum“ Campaign Losing its Sheen. In. *PRWatch* [online]. 3. 5. 2010. [cit. 2019- 03- 27]. Dostupné z: <https://www.prwatch.org/news/2010/05/9038/bps-beyond-petroleum-campaign-losing-its-sheen>
59. Living Wage in Asia. 2014. In. *cleanclothes.org*. [online] [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://cleanclothes.org/resources/publications/asia-wage-report>
60. Leading cotton exporting countries in 2017/2018 (in 1,000 metric tones). 2019. In. *Statista* [online] [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/191895/leading-cotton-exporting-countries/>
61. LEJEUNE, Tamsin. 2018. Fast Fashion: Can It Be Sustainable? In. *Common Objective*. [online]. 17. 4. 2018 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z <https://www.commonobjective.co/article/fast-fashion-can-it-be-sustainable#eff>

62. Made by Women, Gender, the Global Garment Industry and the Movement for Women Worker's rights. 2005. In. *Clean Clothes Campaign*. [online] [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://cleanclothes.org/resources/publications/made-by-women.pdf/view>
63. Major Global Apparel Manufacturer and Retailer. 2018. In. *Fast Retailing*. [online] [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/position.html>
64. Markets & Expansion. [b.r.]. In. *H&M group* [online] [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://about.hm.com/en/about-us/markets-and-expansion.html>
65. Materials. [b.r.] In. *H&M group* [online] [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://about.hm.com/en/sustainability/sustainable-fashion/materials.html>
66. MOTAVALLI, Jim. 2011. A History of Greenwashing: How Dirty Towels Impacted the Green Movement. In. *aol.com*. [online] 12. 2. 2011. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.aol.com/2011/02/12/the-history-of-greenwashing-how-dirty-towels-impacted-the-green/>
67. MOULDS, Josephine. Child labour in the fashion supply chain: Where, why and what can be done. In. *The Guardian*. [online][cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://labs.theguardian.com/unicef-child-labour/>
68. NEŠPOROVÁ, Markéta. 2016. Život s oblečením. In. *nazemi.cz*[online] [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: [https://www.nazemi.cz/sites/default/files/zivot\\_s\\_oblecenim.pdf](https://www.nazemi.cz/sites/default/files/zivot_s_oblecenim.pdf)
69. Nešporová, Markéta. 2016. Život s oblečením. In. *nazemi.cz* [online] [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: [https://www.nazemi.cz/sites/default/files/zivot\\_s\\_oblecenim.pdf](https://www.nazemi.cz/sites/default/files/zivot_s_oblecenim.pdf)

70. NOVÁK, Ondřej a Ondřej ČIHÁK. 2017. Žijeme na úkor příštích generací, vysvětluje princip ekologického dluhu expert. In. *Český rozhlas Plus* [online]. 5. 12. 2017.[cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/zijeme-na-ukor-pristich-generaci-vysvetluje-princip-ekologickeho-dluhu-expert-6597323>
71. On the way towards using 100% sustainable materials. 2019. In. *H&M group* [online] 18. 3. 2019. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://about.hm.com/en/media/news/general-news-2019/on-the-way-towards-using-100--sustainable-materials.html>
72. Patagonia Boss Yvon Chouinard: “In our Industry Greenwashing is Widespread”. 2017. In. *ispi.com* [online] [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: [https://www.ispo.com/en/companies/id\\_79709494/patagonia-boss-criticizes-widespread-greenwashing-.html](https://www.ispo.com/en/companies/id_79709494/patagonia-boss-criticizes-widespread-greenwashing-.html)
73. POLONSKY, Michael Jay. 1994. *Green Marketing Regulation in the US and Australia: The Australian Checklist*. In. *greenprof.org* [online] [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <http://www.greenprof.org/wp-content/uploads/2010/06/An-Introduction-to-Green-Marketing.pdf>
74. Pulse of the Fashion Industry. 2017. In. *Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group* [online].© 2017 [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: [https://www.globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry\\_2017.pdf](https://www.globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf)
75. SCHIRO, Anne- Marie. 1989. Fashion; Two New Stores That Cruise Fashion’s Fast Lane. In. *The New York Times* [online]. 31. 12. 1989.[cit. 2019-03-30]. Dostupné také z: <https://www.nytimes.com/1989/12/31/style/fashion-two-new-stores-that-cruise-fashion-s-fast-lane.html>
76. SIEGEL, Lucy. 2016. Am I a fool to expect more than corporate greenwashing? In. *The Guardian*. [online]. 3. 4. 2016 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/environment/2016/apr/03/am-i-a-fool-to-expect-more-than-corporate-greenwashing>



ps://www.theguardian.com/commentisfree/2016/apr/03/rana-plaza-campaign-handm-recycling

77. Společenská odpovědnost firem. 2018. In. *Business Leaders Forum*. [online] [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: [https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF\\_pruvodce\\_CSR.pdf](https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf)
78. Sustainability Report 2015. 2015. In. *H&M group* [online] [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2015%20Sustainability%20report/HM\\_SustainabilityReport\\_2015\\_final\\_FullReport\\_en.pdf](https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/2015%20Sustainability%20report/HM_SustainabilityReport_2015_final_FullReport_en.pdf)
79. Sustainability Report 2018. 2018. In. *H&M group* [online][cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2018\\_Sustainability\\_report/HM\\_Group\\_SustainabilityReport\\_2018\\_%20FullReport.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2018_Sustainability_report/HM_Group_SustainabilityReport_2018_%20FullReport.pdf)
80. Sustainable development: Clean water and sanitation. [b.r.] In. *United nations*. [online][cit. 2019-03-30] Dostupné z: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/water-and-sanitation/>
81. SWEENY, Glynis. 2015. Fast fashion Is the Second Dirtiest Industry in the World, Next to Big Oil. In. *EcoWatch*. [online] 17. 8. 2015. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.ecowatch.com/fast-fashion-is-the-second-dirtiest-industry-in-the-world-next-to-big--1882083445.html>
82. Šaty dělají člověka a kdo dělá šaty? 2014. In. *NaZemi*. [online] [cit. 2019-03-30] Dostupné z: [https://www.nazemi.cz/sites/default/files/bavlna\\_cela.pdf](https://www.nazemi.cz/sites/default/files/bavlna_cela.pdf)
83. The Sins of Greenwashing. 2010. In: *sinsofgreenwashing.com* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <http://sinsofgreenwashing.com/index35c6.pdf>

84. This Is World Recycle Week. 2016. In. *H&M*[online]. 15. 4. 2016 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: [http://www2.hm.com/en\\_gb/life/culture/inside-h-m/this-is-world-recycle-week.html](http://www2.hm.com/en_gb/life/culture/inside-h-m/this-is-world-recycle-week.html)
85. Three-month report. 2018. In. *H&M group* [online] [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: [https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/en/cision/2018/03/2145888\\_en.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/en/cision/2018/03/2145888_en.pdf)
86. Tílko. [b.r.] In. *H&M* [online] [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: [https://www2.hm.com/cs\\_cz/productpage.0572797002.html](https://www2.hm.com/cs_cz/productpage.0572797002.html)
87. TROJÁNEK, Štěpán. 2012. Greenwashing. In. *udrzitelnymarketing.cz*. [online]. 29. 3. 2012. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://www.udrzitelnymarketing.cz/2012/03/greenwashing.html>
88. WHEELING, K. a M. UFBERG. 2017. The Ocean Is Boiling: The Complete Oral History of the 1969 Santa Barbara Oil Spill. In. *Pacific Standard* [online] [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://psmag.com/news/the-ocean-is-boiling-the-complete-oral-history-of-the-1969-santa-barbara-oil-spill>
89. Why Is a Major Clothing Retailer Selling Fake Organic Cotton. 2013. In. *Mercola*[online]. 20. 8. 2013 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://articles.mercola.com/sites/articles/archive/2013/08/20/cotton-production.aspx>
90. YOUNG, Sarah. 2018. H&M launches conscious exclusive 2018 collection. In. *independent.co.uk*. [online]. 28. 4. 2018 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/hm-conscious-exclusive-2018-collection-sustainable-organic-a8322011.html>
91. Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634>



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1- Proces výzkumu (Zdroj: Kozel, 2006, s. 71) .....	33
Obrázek 2- Komentář na Facebooku H&M (Zdroj: @hmczech, 2019) .....	59

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1- Pilíře CSR (Zdroj: vlastní na zákl. Kašparová a Kunz, 2013) .....	16
Tabulka 2- Minimální mzda a životní minimum v Asii (Zdroj: Living Wage in Asia, 2014, s.31) .....	30
Tabulka 3- Kódovací kniha (Zdroj: vlastní) .....	56

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1- Rozklad ceny produktu (Zdroj: vlastní na zákl. Nešporová, 2016 ) .....	51
Graf 2- Téma příspěvků (Zdroj: vlastní).....	57
Graf 3- Forma příspěvků (Zdroj: vlastní) .....	58

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Kódovací arch

## PŘÍLOHA P I: KÓDOVACÍ ARCH

datum	téma	obsah	formát	kladné reakce	záporné reakce	komentáře
15.02	1			20 x		x
17.02	1			10 x		x
18.02	1			22 x		x
19.02	4			4 x		x
20.02	1			8 x		x
21.02	1			27 x		x
22.02	1			9 x		x
23.02	1			6 x		x
24.02	1			10 x		x
25.02	1			43 x		x
26.02	1			3 x		x
27.02	1			14 x		x
28.02	1			146 x		x
01.03	1			1 x		x
03.03	1			4 x		1
04.03	1			1 x		x
05.03	1			15 x		4
06.03	1			20 x		x
07.03	1			19 x		x
07.03	2			313 x		56
08.03	1			3 x		x
09.03	1			16 x		x
11.03	2			73 x		10
11.03	1			38 x		4
12.03	1			173 x		x
12.03	1			3 x		x
13.03	4			x		x
13.03	1			5 x		x
14.03	1			10 x		x
14.03	1			4 x		x
15.03	1			42 x		x



16.03	1			36	x		x	
18.03	1			14	x		x	
18.03	1			190	x		x	
19.03	1			232	x			4
20.03	1			5	x		x	
21.03	1			22	x			8
21.03	1			130	x		x	
21.03	1			80	x		x	
22.03	1			4	x		x	
24.03	1			18	x		x	
25.03	1			4	x		x	
25.03	1			19	x		x	
26.03	2			154		12		38
26.03	1			16	x			2
27.03	1			54	x		x	
28.03	1			26	x		x	
29.03	1			25		1		2
01.04	3	3	4	177	x			9
02.04	2			30	x			3
02.04	3	2	4	7	x		x	
03.04	3	3	4	166	x			1
04.04	2			206	x			92
05.04	2			14	x			1
05.04	4			31	x			13
06.04	3	3	4	62		3		5
08.04	2			76	x			3
08.04	3	2	2	855	x			39
09.04	3	3	2	781	x			20
09.04	3	3	4	94	x			2
10.04	3	3	4	58	x			4
10.04	3	1	2	63	x			7
11.04	3	3	4	73	x			12
11.04	3	2	4	75	x			1
12.04	3	1	4	42	x			4
12.04	3	1	2	61	x			2
13.04	3	1	4	2	x		x	
13.04	3	2	2	26	x			1
14.04	3	2	2	93	x		x	
15.04	3	2	2	17	x		x	