

H&M Group

H&M Group patří mezi největší světové řetězce rychlé módy (fast fashion). Provozuje tisíce prodejen a zaměstnává statisíce pracovníků ve výrobě prostřednictvím svých dodavatelů v Asii, Africe a Evropě. Firma staví svou značku na dostupnosti, rychlém obratu kolekcí a silném marketingu. To však vytváří etické napětí mezi obchodní strategií a realitou výrobních podmínek v rozvojových zemích.

Management v sídle společnosti ve Švédsku odpovídá za strategické řízení dodavatelského řetězce, nastavování standardů udržitelnosti a komunikaci s investory. Místní management v jednotlivých zemích pak zodpovídá za dohled nad dodržováním pravidel u partnerů.

To vytváří typickou situaci mezinárodního managementu: globální požadavky × lokální realita.

Kontext globálního dodavatelského řetězce

H&M nevlastní výrobní závody – pracuje se sítí více než tisícovky dodavatelů po celém světě. Největší výroba probíhá v:

- Bangladéši
- Myanmaru
- Kambodži
- Pákistánu
- Číně
- Turecku

Tyto země mají často:

- nízké mzdy,
- omezenou právní ochranu zaměstnanců,
- rizika dětské práce,
- slabé odbory,
- problém s bezpečností továren.

Výsledkem je prostředí s vysokými etickými riziky.

Deklarované etické standardy H&M

H&M se oficiálně hlásí k:

- Etickému kodexu pro dodavatele,
- Mezinárodním standardům OSN o lidských právech,
- Environmentálním závazkům v rámci ESG,
- Zprávám o udržitelnosti (Sustainability Report),
- Politice nulové tolerance vůči dětské a nucené práci,
- Podpoře spravedlivých mezd a bezpečných pracovních podmínek.

V teoretické rovině tedy firma prezentuje silnou orientaci na udržitelnost a etiku.

Etické problémy identifikované v praxi

Navzdory deklaracím se v médiích, neziskových organizacích a analýzách objevují opakované problémy. Níže jsou nejčastější příklady.

- ***Nízké mzdy u dodavatelů***

V mnoha zemích, zejména v Bangladéši a Myanmaru, dostávají pracovníci mzdu, která jen těsně pokrývá základní životní potřeby. Firmy jako H&M sice tvrdí, že podporují „spravedlivé mzdy“, ale konečnou výši mzdy určuje výrobce.

Etický problém managementu: → Jak může firma prosazovat spravedlivé mzdy, když sama nevyrábí a tlačí na nízké ceny?

- ***Bezpečnostní rizika ve výrobních provozech***

Od tragédie Rana Plaza (2013) se podmínky zlepšily, ale stále existují továrny s nedostatečnou bezpečností:

- špatné únikové cesty,
- přetížené budovy,
- vysoká teplota a prašnost,
- rizika požárů.

Etický problém managementu: → Jak zajistit kontrolu, když je řetězec rozsáhlý a geograficky vzdálený?

- ***Dětská a nucená práce***

V některých zemích byly nezávislými investigacemi odhaleny případy:

- dětské práce,
- nucené práce v rámci problémových oblastí,
- tzv. „domácích dílen“, kde pracují i děti.

Etický problém managementu: → Jak ověřovat hluboké subdodavatelské vrstvy (tier 2, tier 3), které mohou být skryté?

- ***Environmentální rizika a obvinění z greenwashingu***

Firma propaguje „udržitelnou módu“, sběr textilu a recyklaci. Kritici ale tvrdí, že:

- recyklační technologie mají nízkou účinnost,
- tempo výroby nadále roste,
- některé kampaně manipulují spotřebitele (greenwashing).

Etický problém managementu: → Je marketing o udržitelnosti odrazem reality, nebo jen nástroj značky?

Manažerské dilema v mezinárodním kontextu

H&M čelí typickému manažerskému dilematu nadnárodní firmy:

Strategické cíle:

- rychlá výroba v nízkých nákladech
- vysoká dostupnost
- konkurenční ceny

Etické cíle:

- ochrana lidských práv
- udržitelný rozvoj
- transparentnost
- férové dodavatelské vztahy

Konflikt: → Udržet nízké ceny × současně zajistit vysoké etické standardy v zemích s nízkými mzdami.

Otázky k diskusi

1. Jaké hlavní etické výzvy vyplývají z obchodního modelu rychlé módy?
2. Je realistické očekávat, že nadnárodní firma zajistí u všech dodavatelů etické standardy?
3. Kdo nese hlavní odpovědnost za zlepšení pracovních podmínek – H&M, dodavatelé, vlády, nebo spotřebitelé?
4. Je marketing o „udržitelné módě“ etický, i když realita u dodavatelů je problematická?
5. Jak mohou mezinárodní manažeři vyvážit tlak na nízké ceny a současně etické požadavky?
6. Navrhni systém, jak může H&M kontrolovat etiku ve vícevrstvých dodavatelských řetězcích.
7. Identifikuj 3 největší etická rizika a navrhni ke každému 2 opatření.
8. Jak by měl management komunikovat, když média odhalí porušení lidských práv u dodavatele?
9. Vyberte si jednu z etických oblastí (např. mzdy, bezpečnost práce, dětská práce, greenwashing) a navrhnete: hlavní rizika, jejich dopady, pravděpodobnost výskytu, opatření, která může podnik reálně provést, jak může nadnárodní management ověřit, že opatření fungují.