

# Značaj zelenog/održivog marketinga u poslovanju poduzeća Hennes & Mauritz (H&M)

---

Hrg, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:277160>

Rights / Prava: [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-13**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**LUCIJA HRG**

**ZNAČAJ ZELENOG / ODRŽIVOG MARKETINGA U POSLOVANJU  
PODUZEĆA HENNES & MAURITZ (H&M)**

Diplomski rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**LUCIJA HRG**

**ZNAČAJ ZELENOG / ODRŽIVOG MARKETINGA U POSLOVANJU  
PODUZEĆA HENNES & MAURITZ (H&M)**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303081085, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Održivi marketing**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: dr. sc. Darko Rendulić, izv. prof. u naslovnom zvanju**

Pula, rujan, 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana LUCIJA HRG, kandidat za magistra ekonomije, poslovne ekonomije, smjera MARKETINŠKO UPRAVLJANJE ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega nericitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi dio rada pri kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine.



## IZJAVA

### O korištenju autorskog djela

Ja LUCIJA HRG, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

ZNAČAJ ZELENOG / ODRŽIVOG MARKETINGA U POSLOVANJU PODUZEĆA HENNES & MAURITZ (H&M) koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenog, slobodnog pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_(datum)

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. TEORIJSKI OKVIR.....	3
2.1 Koncept održivog marketinga.....	3
2.2 Principi i strategije održivog marketinga.....	6
2.3 Prednosti i izazovi implementacije održivog marketinga.....	8
2.4 Greenwashing.....	10
3. O H&M GRUPI.....	12
3.1 Održivost.....	12
3.2 Ponovna upotreba.....	13
3.3 Upotreba održivih materijala.....	15
3.4 Kampanje za povećanje svijesti potrošača.....	16
4. UTJECAJ ODRŽIVOG MARKETINGA NA POSLOVANJE H&M-A.....	18
4.1 Povezanost financijskih pokazatelja i politike održivosti.....	19
4.2 Reputacija brenda i lojalnost kupaca.....	21
4.3 Učinak na tržišni udio i konkurencija.....	23
5. KOMPARATIVNA ANALIZA ODRŽIVIH PRAKSI KONKURENATA.....	26
5.1 Održivi marketing u modnoj industriji.....	26
5.2 Primjeri najboljih praksi konkurenata Patagonia i Stella McCartney.....	28
5.3 Lekcije koje H&M može naučiti od konkurenata.....	31
6. ISTRAŽIVANJE O SVIJESTI POTROŠAČA O EKOLOŠKIM.....	33
PRAKSAMA PODUZEĆA H&M.....	33
6.1 Metodologija istraživanja.....	33
6.2 Rezultati istraživanja.....	33
7. IZAZOVI I PRILIKE ZA BUDUĆI RAZVOJ ODRŽIVOG.....	45
MARKETINGA U H&M-U.....	45
7.1 Interni izazovi i prepreke.....	45
7.2 Vanjski faktori.....	46
7.3 Prilike za inovacije i rast.....	48
8. ZAKLJUČAK.....	51
IZVORI.....	52
Knjige.....	52
Članci iz znanstvenih i stručnih časopisa.....	52

Diplomski (ili magistarski) radovi i disertacije .....	54
Web izvori .....	54
POPIS GRAFOVA .....	57
ANKETNI UPITNIK.....	58
SAŽETAK .....	64
ABSTRACT .....	64

# 1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, održivi razvoj postaje sve važniji čimbenik koji utječe na strategije i operacije poduzeća diljem svijeta. Održivi razvoj ima za cilj smanjiti potrošnju kako bi se očuvala kvaliteta života budućih generacija. Ovaj koncept obuhvaća ekonomske, društvene i socijalne aspekte održivosti. U suprotnosti s tim, javlja se fenomen održivog marketinga koji transformira tradicionalni marketinški mikš u održive prakse, donoseći brojne pozitivne promjene i doprinoseći održivom razvoju. Fokus na korporativnu društvenu odgovornost i održivo poslovanje uz profitabilnost predstavlja suštinu održivog marketinga, a potrošači su sve svjesniji ekoloških i društvenih problema te sve više zahtijevaju transparentnost i odgovornost od subjekata s kojima posluju. U tom kontekstu, održivi marketing postaje ključni alat za postizanje konkurentske prednosti i dugoročnog uspjeha.

Hennes & Mauritz (H&M), jedan od vodećih globalnih maloprodajnih lanaca u modnoj industriji, prepoznaje važnost održivog marketinga kao integralnog dijela svoje poslovne strategije. Od osnivanja, H&M je prošao kroz značajne transformacije, a danas se suočava s izazovima i prilikama koje donosi implementacija održivih praksi u svim aspektima poslovanja. Osnovan je 1947. godine, a danas ima više od 150.000 zaposlenika u 4.200 trgovina širom 72 zemlje.

Cilj ovog rada je pružiti sveobuhvatan pregled i analizu značaja održivog marketinga u poslovanju H&M-a, te identificirati ključne faktore koji doprinose uspjehu i održivom rastu poduzeća u dinamičnom poslovnom okruženju. Radi se o teorijskom radu te je stoga većina informacija i podataka koji su u radu istaknuti prikupljena iz sekundarnih izvora. Prilikom izrade ovog rada korištena je dostupna literatura koja je vezana uz temu rada, a ponajviše stručni članci. Svi podaci su prikupljeni putem knjiga, članaka, internetskih stranica i ankete.

Rad je koncipiran u osam cjelina, odnosno poglavlja.

Prvo, uvodno poglavlje objedinjuje predmet i cilj rada. Pored toga, navede su metode prikupljanja, izvori podataka te sadržaj i struktura rada.



U drugom poglavlju predstavljene su temeljni koncepti i strategije održivog marketinga. Pojašnjeno je što je održivi marketing, koje principe i strategije obuhvaća, te koje su prednosti i izazovi implementacije održivog marketinga u poslovanje poduzeća.

Treće poglavlje obuhvaća analizu trenutne održive prakse koju H&M provodi. Detaljno su razmotrene njihove inicijative za održivost u proizvodnji, upotrebu održivih materijala i kampanje usmjerene na podizanje svijesti potrošača. Ovo će omogućiti procjenu koliko je H&M uspješan u primjeni održivih praksi.

U četvrtom poglavlju istraženo je kako održivi marketing utječe na poslovanje H&M-a. Analizirani su financijski pokazatelji, reputacija brenda, lojalnost kupaca te tržišni udio i konkurentnost.

U petom poglavlju uspoređene su održive prakse H&M-a s praksama konkurenata u modnoj industriji. Identificirane su najbolje prakse i lekcije koje H&M može naučiti od drugih poduzeća, što će pomoći u razumijevanju položaja H&M-a u kontekstu industrije.

Šesto poglavlje posvećeno je istraživanju svijesti potrošača o ekološkim praksama H&M-a. Prikazat ćemo metodologiju istraživanja, rezultate i analizu provedenog istraživanja među potrošačima.

Sedmo poglavlje prikazuje izazove i prilike za budući razvoj održivog marketinga u H&M-u. Razmotreni su interni izazovi i prepreke, vanjske faktore i trendove, te prilike za inovacije i rast. Ovo poglavlje sadrži neke preporuke za daljnji napredak H&M-a u području održivog marketinga.

Na kraju, sažeti su ključni nalazi rada, dane preporuke za daljnji razvoj održivog marketinga u H&M-u te je ukazano na smjerove budućih istraživanja.

## 2. TEORIJSKI OKVIR

Diskusije o održivom marketingu započele su 1970-ih kao odgovor na štetne ekonomske aktivnosti koje su imale negativan utjecaj na okoliš. U različitim izvorima, ovaj koncept se također označava kao „ekološki marketing“, „zeleni marketing“ ili „društveno odgovorni marketing“. Ovi pojmovi koriste se kao sinonimi za široko prihvaćeni pojam „održivi marketing“.

### 2.1 Koncept održivog marketinga

Prema Meleru i Magašu (2014), održivi marketing predstavlja posljednju fazu evolucijskog procesa od konvencionalnog do ekološkog i zelenog marketinga. Marketing je uvijek pratio socio-ekonomski razvoj i odražavao trenutne društveno-ekonomske odnose. S porastom ekološke svijesti modernog društva na svim razinama, pojavio se održivi marketing.

Povijest marketinga je dugačka, posebno kada se promatra kao poslovno područje. Prošao je niz promjena kako su se mijenjali izazovi s kojima se suočava društvo, a masovna proizvodnja i potrošnja donijeli su negativne rezultate poput globalnog zatopljenja, zagađenja te iscrpljivanja prirodnih resursa. Stoga je bilo nužno provesti niz promjena kako bi se ostvarila održivost za sadašnje i buduće generacije. Marketing je uvijek pratio društvene promjene i ekonomski razvoj, reflektirajući postojeće društveno-ekonomske odnose. Kao odgovor na rastuću ekološku svijest i pokret za zaštitu okoliša, pojavio se zeleni marketing.

Održivi marketing pojavio se 1970-ih godina kao odgovor na sve veće zagađenje zraka. Marketing kao poslovni koncept gospodarskih subjekata obilježen je intenzivnim interaktivnim djelovanjem s obzirom na svoje okruženje. Mogućnost primjene i realizacije marketinškog koncepta ovisi o konkretnom društveno-ekonomskom okruženju, što znači da zadaci koje marketing mora obavljati definiraju promjene u procesu njegova funkcioniranja. Do danas je prošao je niz faza, a tri osnovne su se posebno istaknule. U prvoj fazi, znanstvenici i praktičari pokazali su veliko zanimanje za usmjeravanje marketinga prema proizvodnji "zelenih" proizvoda koji su manje štetni za okoliš i energetske učinkovitiji. Druga faza dogodila se 1990-ih godina kada je održivi marketing doživio uzlet, ali ne u pozitivnom smislu. Proizvođači su pod nazivom

"zeleni" nudili proizvode koji nisu ispunjavali ekološke standarde, zbunjujući potrošače i dovodeći do smanjenja kupovine tih proizvoda. Ova praksa poznata je kao "greenwashing" ili zavaravanje potrošača. Treća faza dogodila se na prijelazu stoljeća, a zeleni marketing od tada poprima ekološku i društvenu osobnost. Od 2000. godine, zeleni marketing fokusira se na zaštitu okoliša i društvenu odgovornost, potičući na kupovinu "zelenih" proizvoda i stvarajući lojalnost potrošača prema održivim markama. Iako se zadnja faza čini uspješna, stavovi potrošača prema održivim markama i proizvodima često su drugačiji u praksi. U Hrvatskoj, građani i dalje preferiraju jeftinije alternative umjesto "zelenih" proizvoda. Prema Nefat (2015.) tvrtke su usmjerene na zaštitu okoliša kroz različite aktivnosti i usvajaju temeljna načela zelenog marketinga, kao što su korištenje čiste tehnologije s minimalnim štetnim učinkom na okoliš, praćenje ekoloških sigurnosnih normi, korištenje ekološki prihvatljivih materijala i recikliranje proizvoda.

Održivi marketing ne predstavlja samo konkurentsku prednost, već je i ključno sredstvo za postizanje održivog razvoja. Ključne razlike između tradicionalnog i održivog marketinga ogledaju se u proaktivnom pristupu ekološki osviještenih kompanija, što ih čini konkurentnijima. Suština proaktivnog (zelenog) pristupa uključuje stalno učenje, specijalizaciju, istraživanje, primjenu novih tehnologija, upotrebu alternativnih materijala i zadovoljenje dosad neostvarenih potreba potrošača, uz rigorozno poštivanje ekoloških normi. Kako navodi Ham (2017), samo one tvrtke koje se drže načela održivog razvoja mogu steći prednost na tržištu u odnosu na svoje konkurente. „Održivi marketing predstavlja novu paradigmu koja se temelji na ideji da sustavi proizvodnje i potrošnje trebaju funkcionirati na način koji oponaša prirodne ciklične sustave“ prema Hamovim istraživanjima iz 2017. godine.

„Održivi marketing predstavlja pristup koji se fokusira na dugoročno zadovoljavanje potreba kupaca, organizacija i zajednice. Ovo podrazumijeva razvoj i distribuciju proizvoda ili usluga koje će potrošači moći koristiti širom svijeta tijekom dugog razdoblja, bez štetnog ili negativnog utjecaja na okoliš ili društvo. Cilj je uspostaviti ravnotežu između profitabilnosti kompanije, zahtjeva potrošača i potreba društva, primjenjujući principe tradicionalnog marketinga, kao što su proizvod, cijena, promocija i distribucija“ (Roginek, 2016).

Iz navedenih definicija održivog marketinga jasno je da dijele identičan cilj - postizanje ravnoteže između zahtjeva potrošača, dobiti poduzeća i ekosustava korištenjem tradicionalnih marketinških metoda.

Prema Ružić i dr. (2014) pojam marketinški mix, poznat i kao "4P", obuhvaća četiri ključna elementa: proizvod, cijenu, distribuciju i promociju. Klasična marketinška teorija sugerira da pravilno osmišljeni 4P prirodno dovode do petog "P" - profita. Marketinški mix predstavlja osnovu za stvaranje održive marketinške strategije.

Proizvod se može definirati kao sve što se može ponuditi tržištu radi privlačenja pažnje, poticanja na kupnju, upotrebu ili potrošnju, te zadovoljavanja potreba ili želja. Proizvodi nisu samo opipljiva dobra, već uključuju usluge, osobe, mjesta, organizacije, ideje i njihove kombinacije (Kotler, 2006:539). Razvoj održivog proizvoda počinje strategijom i dizajnom, uključuje proizvodnju, prodaju, korištenje, te završava odlaganjem. Važno je razumjeti sastav proizvoda i materijale korištene u proizvodnji. Materijali trebaju biti organski i prirodni, a proizvodnja i distribucija moraju biti ekološki prihvatljivi. Zeleni proizvodi se ističu poboljšanim svojstvima i kvalitetom, uz istovremeni pozitivan učinak na okoliš. Prema zakonodavstvu propisanom u Narodnim novinama, ekološki proizvodi moraju sadržavati minimalno 95% ekoloških sastojaka i ispunjavati zdravstvene i sanitarne propise. Također, ovi proizvodi trebaju biti dizajnirani za ponovnu preradu ili recikliranje, koristeći zelene tehnologije koje zadovoljavaju ekološke standarde. Osim toga, pakiranje igra ključnu ulogu jer može značajno doprinosti zagađenju okoliša.

Ekološki prihvatljiv proizvod uravnotežuje tehnička svojstva, cijenu i zaštitu okoliša, te se naziva zelenim proizvodom. Iako nijedan proizvod ne može biti potpuno prirodan i siguran za okoliš, proizvođači trebaju težiti maksimalnoj održivosti (Ham, 2017).

Cijena je jedini element marketinškog mix-a koji predstavlja prihod, dok su ostali elementi troškovi. Cijena se definira kao novčana vrijednost koju kupac plaća za proizvod ili uslugu. Održivo oblikovanje cijena uključuje smanjenje troškova kroz životni vijek proizvoda, korištenje održivih procesa, vladinih subvencija, te marketinških tehnika koje mijenjaju ovisnost društva o štetnim proizvodima. Održivi proizvodi imaju viši inicijalni trošak, ali niži dugoročni trošak zbog ekološki prihvatljivih procesa korištenja i zbrinjavanja. Visoka cijena održivih proizvoda rezultat je značajnih troškova koji nastaju zbog ekološki prihvatljive proizvodnje, distribucije i promocije, što dovodi do cjenovne premije koju potrošači plaćaju iz uvjerenja u zdravstvenu i ekološku

ispravnost tih proizvoda. Mnogi potrošači nisu dovoljno informirani i teško im je razumjeti razloge visokih cijena održivih proizvoda. Cjenovna premija označava razliku između „fer“ tržišne cijene i stvarne cijene koju kupac mora platiti, i obično se kreće između 5% i 10% (Ham, 2013.).

Kanali distribucije uključuju sve partnere koji sudjeluju u stvaranju i isporuci proizvoda i usluga krajnjim potrošačima, uključujući proizvođače, veletrgovce, agente i trgovce na malo. Održiva distribucija promatra se kroz ekološki odgovorno upravljanje opskrbnim lancem, poznato kao GSCM (Green Supply Chain Management). GSCM integrira ekološku svijest u upravljanje opskrbnim lancem, uključujući dizajn proizvoda, nabavu materijala, proizvodnju, isporuku i upravljanje proizvodom na kraju njegovog životnog vijeka. Zeleni opskrbni lanac koristi ekološki prihvatljive ulaze i transformira ih u izlaze koji se mogu reciklirati i ponovo upotrijebiti. Cilj GSCM-a je smanjenje otpada, ušteda energije i sprječavanje ispuštanja opasnih materijala.

Održiva marketinška komunikacija ima za cilj predstaviti proizvode tržištu i potaknuti kupnju, naglašavajući istinitost, transparentnost i ekološku važnost. Pet strategija za održivu promociju su: poznavanje kupaca, apeliranje na vlastiti interes potrošača, obrazovanje i pružanje rješenja, uvjerenje o dobrom funkcioniranju proizvoda i uključivanje zajednice (Ottoman 2011.). Prema Ham (2017.), održiva komunikacija naglašava važnost dijaloga sa svim dionicima, posebno potrošačima, radi informiranja, edukacije i uspostavljanja ekološkog kredibiliteta proizvoda i proizvođača. Komunikacijske kampanje, partnerstva i strateški savezi koriste se za interaktivni komunikacijski proces koji ima za cilj obostrano učenje i društvene promjene. Marketingom se nastoji podržati promjena sustava vrijednosti, osobna motiviranost, razina informiranosti i volja za promjenom ponašanja kako bi se stvorila reakcija ciljnih tržišta. Prava mjera između edukacije i emocija ključna je za oblikovanje komunikacijskog koncepta. Apeli, slogani, citati, marketing za opće dobro i prepoznavanje ekoloških oznaka su neki od načina za oblikovanje komunikacijskog koncepta.

## **2.2 Principi i strategije održivog marketinga**

Zeleni marketing značajno je promijenio percepciju o važnosti povezanosti poslovnog upravljanja i okolišnih problema (Kar Yan i Yazdanifard, 2014.) i dok se ekološki

marketing fokusirao na specifične industrije koje direktno utječu na okoliš, poput kemijske i naftne industrije, zeleni marketing obuhvaća sve aspekte proizvodnje i upravljanja proizvodom, pod utjecajem zahtjeva ekološki osviještenih potrošača. Održiv razvoj igra ključnu ulogu u zelenom marketingu, što rezultira ponudom širokog spektra ekoloških proizvoda, uključujući potrošačke proizvode, automobile, bijelu tehniku i razne usluge.

Zbog sveobuhvatnog pristupa zelenom marketingu, poduzeće se sve više doživljava kao integralni dio šireg sociološko-ekonomskog sustava, s neizbježnim utjecajem na okoliš i društvo. To predstavlja kvalitativnu razliku u odnosu na ranije faze ekološkog marketinga, koji se fokusirao samo na posljedice djelovanja sustava. Koncept zelenog marketinga naglašava sustavnu prirodu poduzeća (Surya i Vijaya Banu, 2014.). Prema Katrandjievu (2016.), razdoblje zelenog marketinga može se sažeto opisati kroz nekoliko ključnih karakteristika:

- Usvajanje holističke perspektive upravljanja marketingom koja uzima u obzir faktore kao što su globalno zagrijavanje, klimatske promjene i smanjenje ozonskog omotača.
- Povećani interes potrošača za ekološki prihvatljive proizvode i usluge, što potiče nove poduzetničke inicijative poput ekoturizma i zelenih investicijskih fondova.
- Rast interesa potrošača za način proizvodnje proizvoda i usluga (npr. jaja kokoši iz slobodnog uzgoja, kozmetika koja nije testirana na životinjama, ekološki uzgojena hrana), što postaje temelj za diferencijaciju proizvoda i usluga.
- Proizvodnja ambalaže od recikliranih materijala, što nije samo ekološki prihvatljivo već i smanjuje troškove proizvodnje.
- Povećanje marketinških istraživanja u području zelenog marketinga.

Iz svega navedenog proizlazi da je zeleni marketing strategija koja upravlja proizvodima, politikom i procesima u poduzeću na temelju njihovih ekoloških značajki (Prakash, 2002.). Međutim, razvoj takve strategije mora se suočiti s tri glavna izazova: niska vjerodostojnost, potrošački cinizam i zbunjenost potrošača (Winn i Angell, 2000.). Ovi autori ističu da su to ključne prepreke koje mogu ugroziti učinkovitost strategije ako ih organizacija ne ukloni pravodobno. Zbog sve veće osviještenosti

potrošača, iznošenje lažnih tvrdnji u marketinškoj komunikaciji bez stvarne ekološke orijentacije proizvoda i usluga, može dovesti do negativnih posljedica.

### **2.3 Prednosti i izazovi implementacije održivog marketinga**

Postoji mnogo razloga zbog kojih bi tvrtke trebale usvojiti prakse održivog marketinga. Znanstvena istraživanja pokazuju da sve više tvrtki prepoznaje kako održivost poboljšava njihov brend. Istraživanja pokazuju da održivost donosi povećanje konkurentske prednosti, smanjenje troškova, veću zaposleničku zadovoljstvo i poticaje za inovacije. Ekološki učinkovite tvrtke također povećavaju svoju tržišnu vrijednost i financijske performanse.

Tvrtke koje implementiraju održive prakse imaju četiri ključne karakteristike (Lacković, 2007.):

- Istražuju potrebe, želje, stavove i ponašanje potrošača te se fokusiraju na potrebe dionika i budućih generacija.
- Imaju dugoročnu perspektivu.
- Optimalno koriste resurse na način koji ne ugrožava ekološku učinkovitost.
- Inovativne su u tehnologiji proizvodnje, strategijama životnog ciklusa proizvoda, održavanju, smanjenju utjecaja na okoliš i recikliranju.

Za stvaranje pozitivne percepcije kod potrošača i dobre tržišne pozicije, u kontekstu promjena i prelaska prema održivom razvoju, tvrtka mora postići uspjeh u sljedećim područjima (Ham, 2009.):

- Ekološka pitanja – zadovoljenje potreba potrošača bez iscrpljivanja resursa i bez ugrožavanja okoliša.
- Izvedivost s tehničkog i ekonomskog stajališta.
- Etičnost koja promiče društvenu pravdu i jednakost.
- Usmjerenost na stvaranje dugoročnih odnosa sa svim dionicima, a ne samo na profit.

Za postizanje konkurentske prednosti, ključno je sagledati tvrtku kroz njene resurse, uključujući fizičke resurse, nematerijalne resurse (brend, tehnologija) i organizacijske sposobnosti (vještine, vodstvo). Analizom tih resursa može se postići dodatna vrijednost tvrtke.

Postoje dva načina na koja tvrtka može održivost učiniti dijelom marketinga: neposrednom ili posrednom transformacijom. Prvi način odgovara na negativnu percepciju javnosti (npr. loši uvjeti u tvornicama) i potencijalni bojkot proizvoda, što prisiljava tvrtku na promjene. Drugi način je udovoljavanje zakonskim propisima ili, još bolje, proaktivne promjene koje nadilaze zakonske obveze, čime se stvara povjerenje javnosti i reputacija na tržištu (Ham M. 2009.).

U literaturi i praksi važnu ulogu ima pojam društveno odgovornog poslovanja, odnosno implementacija društveno odgovornih marketinških strategija (Kotler i Lee, 2005.; Ivanković, 2010.; Letica, 2010.; Navarro Garcia, 2012.). Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za učinke poduzeća na okoliš i socijalnu dobrobit, nadilazeći ono što regulative i skupine za zaštitu okoliša mogu zahtijevati. Europska komisija definirala je društveno odgovorno poslovanje kao odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo. Poštivanje zakona i kolektivnih ugovora preduvjet je za ispunjenje te odgovornosti. Kako bi u potpunosti ispunilo korporativnu društvenu odgovornost, poduzeće treba integrirati ljudska prava te socijalna, ekološka, etička i potrošačka pitanja u svoje poslovanje i strategiju u suradnji s dionicima (Hrvatska udruga poslodavaca, 2014.). Društveno odgovorno poslovanje često je vezano za zakonske i druge pravne okvire, čime postaje formalizirani menadžerski koncept koji može dovesti u pitanje svoju vjerodostojnost. Strogo ispunjavanje zakonskih okvira i želja za samopromocijom može rezultirati izostankom stvarnog učinka na društvo i okoliš. Takve situacije mogu se objasniti pojmom greenwashing, koji proizlazi iz konteksta zelenog marketinga. Greenwashing predstavlja neautentične ili loše vođene politike društveno odgovornog poslovanja (Delmas i Burbano, 2011.). Greenwashing se definira na temelju vanjskih kritika poduzeća i njegovih proizvoda, u vezi s lažnim predstavljanjem "zelene" ili (ne)odgovorne poruke koja dovodi potrošače i druge dionike u zabludu o stvarnim značajkama proizvoda i/ili usluge.

Svi navedeni marketinški koncepti naglašavaju orijentiranost na okolišna i socijalna pitanja, ali nijedan izravno ne zagovara održivost kao krajnji cilj. Unatoč izostanku deklarativnog stava o održivosti, zajedno predstavljaju skup komplementarnih i preklapajućih konstrukata koji odražavaju odnose između korporativnog sektora i društva, okolišne odgovornosti i poslovne etike, te se mogu svrstati pod zajednički pojam održivosti (Matten i Moon, 2004.).



## 2.4 Greenwashing

Istraživanja pokazuju pozitivnu vezu između održivog poslovanja i financijskog uspjeha. Neke tvrtke investiraju u održivost zbog veće dobiti, a dugoročno imaju koristi od povjerljivih odnosa s dionicima te etičnog i ekološkog ponašanja. Održivo poslovanje može otežati ili spriječiti ulazak novih konkurenata na tržište, stvarajući tako konkurentsku prednost. Dakle, održivost je u svakom pogledu bolja opcija od poslovanja usmjerenog isključivo na profit (McWilliams i Siegel 2001.).

Različite kompanije iz različitih sektora vide prednosti u promoviranju svoje "zelene" orijentacije putem promotivnih strategija i kampanja. Mnoge od njih iznose nejasne i sumnjive tvrdnje o svom upravljanju okolišem, što dovodi do pitanja što te tvrdnje zapravo znače. Ove nedostatke u provedbi zelenog marketinga prepoznate su već od sredine 1980-ih, a pojam za oglašavanje i označavanje koji obećava veću ekološku korist nego što stvarno isporučuje naziva se *greenwashing* (Dahl, 2010.). Ovaj termin opisuje praksu iznošenja neopravdanih i pretjeranih tvrdnji o održivosti ili zaštiti okoliša s ciljem stjecanja tržišnog udjela.

Zeleni marketing klasificira uobičajene greške u praksi kao pogrešnu ili lažnu marketinšku komunikaciju, kategoriziranu u "sedam grijeha *greenwashinga*" (Terra Choice Environmental Marketing, 2010.):

1. Grijeh skrivenog kompromisa - proizvod ili usluga se prikazuje kao "zelen" na temelju malog broja značajki, bez naglašavanja glavnih ekoloških karakteristika.
2. Grijeh izostanka dokaza - tvrdnje o zaštiti okoliša koje se ne mogu potkrijepiti dostupnim podacima ili pouzdanim certifikatom treće strane.
3. Grijeh neodređenosti - slabo definirane ili preopćenite tvrdnje koje mogu biti pogrešno protumačene od strane potrošača.
4. Grijeh irelevantnosti - tvrdnje o zaštiti okoliša koje su istinite, ali nevažne ili beskorisne za potrošače.
5. Grijeh dva manja zla - tvrdnje koje su istinite za određeni proizvod, ali imaju rizične zdravstvene ili ekološke posljedice.
6. Grijeh laganja - jednostavno lažne tvrdnje o zaštiti okoliša.
7. Grijeh lažnih oznaka - korištenje neistinitih oznaka ili certifikata kako bi se potrošači doveli u zabludu.

Watson (2016) ističe da greenwashing ima svoje korijene još prije 1980-ih, te da su slične propagande započele već 1960-ih godina kada su se pojavila prva pitanja o utjecaju nuklearnih bombi. Na to su tvrtke koje su imale interese u nuklearnoj industriji odgovorile reklamama koje su promovirale čistoću i sigurnost nuklearnih elektrana. Mandarić, Hunjet i Vuković (2022.) u svom istraživanju navode da su se također u 1960-ima pojavila pitanja o utjecaju modne industrije na okoliš.

U svom radu o povijesti korporativnog greenwashinga, Watson (2016.) također navodi primjer iz 1989. godine kada je kemijska kompanija DuPont, koja se bavi proizvodima na bazi ulja, objavila reklamu s veselim dupinima kako bi pridobila podršku javnosti. Taj potez nije uspio jer je neprofitna organizacija Friends of the Earth odgovorila vlastitom reklamom, u kojoj su istaknuli da je DuPont najveći zagađivač u Sjedinjenim Američkim Državama. Watson (2016.) također spominje slučaj tvrtki The Home Depot i Lowes, koje su poticale kupce da donesu stare proizvode na reciklažu, dok sami nisu činili ništa kako bi smanjili prodaju štetnih proizvoda, poput boja sa štetnim tvarima. Prema Nielsonovom istraživanju iz 2015. godine, Watson (2016.) navodi da je 66 % ispitanika izjavilo da bi bili spremni platiti više za ekološki održive proizvode, dok je taj postotak bio još veći među milenijalcima, od kojih je 72 % izjavilo isto. Greenwashing je značajan problem koji može imati negativne posljedice na okoliš i društvo. Potrošači i tvrtke trebaju biti svjesni potencijala za greenwashing i osigurati da su ekološke tvrdnje istinite i transparentne. Fast fashion brendovi, poput H&M-a, često su optuženi za greenwashing. U sljedećem poglavlju bit će detaljnije objašnjeno kako H&M brend poduzima korake prema održivoj proizvodnji.

### **3. O H&M GRUPI**

Švedski trgovački lanac H&M dio je veće grupacije koju na svojim službenim stranicama opisuju kao "obitelj brendova i tvrtki". Zapošljava preko 150.000 ljudi u 4.200 trgovina širom 72 zemlje. Osnovan je 1947. godine u Västeråsu, Švedska, kada je osnivač Erling Persson otvorio prvu trgovinu s odjećom za žene pod imenom "Henners," što na švedskom znači "za nju," prodavajući odjeću po pristupačnim cijenama (Moda i kvaliteta po najboljim cijenama i na održivi način (n.d.)).

Korporacija upravlja i drugim brendovima osim H&M-a, uključujući H&M Group, COS, Weekday, H&M Home, Monki, & Other Stories, Arket i A Found. Njihove temeljne vrijednosti uključuju jedinstvo tima, vjeru u ljude, poduzetnički duh, kontinuirano poboljšavanje, svjesnost, jednostavnost i izravnost. Na svojim web stranicama ističu važne ciljeve i postignuća, poput namjere da do 2030. godine proizvode odjeću isključivo od recikliranih materijala, te da je njihov pamuk već potpuno dobiven iz recikliranih ili održivih izvora. Žene čine 74 % zaposlenika, dok su na vodećim pozicijama zastupljene sa 71 %. U 2020. godini, H&M je zauzeo prvo mjesto na Fashion Revolution's 2020 Fashion Transparency Indexu (Istraži H&M Grupu (n.d.)).

"Fashion Transparency Index analizira i rangira 250 najvećih svjetskih modnih marki i trgovaca na temelju njihovog javnog objavljivanja politike, praksi i utjecaja na ljudska prava i okoliš u njihovim operacijama i opskrbnim lancima" (Fashion Transparency Index 2021: Executive Summary).

#### **3.1 Održivost**

U dijelu posvećenom održivosti na svojoj web stranici, H&M naglašava svoju svjesnost o utjecaju modne industrije na okoliš i društvo, te svoju ulogu u lancu održivosti. Navode kako sav njihov pamuk potječe iz recikliranih ili održivih izvora, ali ne specificiraju porijeklo recikliranog pamuka niti koji su to održivi izvori. Tvrtka se ponosi time što prvi u svijetu imaju uređaj za recikliranje pod nazivom "Loop", instaliran u njihovoj trgovini u Stockholmu. Uz to, H&M teži povećanju transparentnosti. Tako su 2019. godine lansirali aplikaciju koja omogućava kupcima da saznaju gdje su proizvedeni artikli koje kupuju, uz dodatne informacije. Iako nisu vlasnici tvornica u kojima se proizvodi njihova odjeća, tvrde da nastoje osigurati sigurno radno okruženje

za sve sudionike u proizvodnom procesu. Jedan od njihovih programa je "Garment Collecting program", koji se provodi i u Hrvatskoj, a koji je od 2013. godine postao najveća globalna inicijativa te vrste (Odjeni čitav svijet & pomozi osigurati održivost mode (n.d.)). Program funkcionira na jednostavan način: kupci mogu donijeti dvije vreće stare odjeće ili tekstila u trgovinu i predati ih zaposleniku, a zauzvrat dobivaju kupon koji mogu iskoristiti pri sljedećoj kupovini. Odjeća se zatim sortira u tri kategorije: odjeća koja se može ponovno nositi (Rewear), odjeća i tekstil koji više nisu nosivi, ali se mogu preraditi u nove proizvode ili krpe (Reuse), te tkanine koje se usitnjavaju i koriste za izradu izolacijskih materijala (Recycle) (Let's close the loop (n.d.)). U 2020. godini putem ovog programa prikupljeno je 18.800 tona odjeće i tekstila, a iste godine smanjili su upotrebu plastične ambalaže za 24% (Odjeni čitav svijet & pomozi osigurati održivost mode (n.d.)).

Gledajući odnos prema radnicima, zajednici i okolišu, H&M ističe "Sustainability Commitment", set standarda koji pokrivaju bioraznolikost, kružnost, materijale, pakiranje, zgrade, dobrobit životinja, vodu, kemikalije i ljudska prava. Svi njihovi dobavljači moraju potpisati ovaj dokument kako bi se osigurala njihova vjerodostojnost. Kompanija je također prihvatila smjernice UN-a "UN Guiding Principles on Business and Human Rights", s ciljem postizanja pravednih plaća, eliminacije prisilnog rada i rada djece te promicanja dobrobiti životinja (Let's be fair (n.d.)). Stoga H&M također ističe svoju inkluzivnost. Navode da se 85% njihovih timova osjeća slobodno biti ono što jesu na radnom mjestu, te su uveli obavezne treninge za sve zaposlenike kako bi smanjili nesvjesne predrasude. Podržavaju LGBTQ+ zajednicu svojom Pride kolekcijom, podržavajući UN Free & Equal kampanju protiv homofobije i transfobije (Usudi se biti ono što jesi & osjećaj pripadnost (n.d.)).

### **3.2 Ponovna upotreba**

Cirkularno ili kružno gospodarstvo predstavlja održiv ekonomski model koji je usmjeren na ulaganje u budućnost. Prema Erešu (2017), kružno gospodarstvo funkcionira kao zatvoreni sustav u kojem se proizvedeni proizvodi popravljaju, obnavljaju, recikliraju i ponovno koriste. Ovaj model povećava sposobnost zadovoljavanja potreba sadašnjih i budućih generacija na globalnoj razini. Cirkularno gospodarstvo je sustav koji se regenerira i obnavlja namjerom i dizajnom. To je model uzmi – napravi – upotrijebi – ponovno koristi (uvijek iznova), u kojem su proizvodi dizajnirani tako da se mogu

reciklirati i ponovno upotrijebiti (BNP Paribas Wealth Management, 2019). William R. Stahel utemeljio je The Product-Life Institute s ciljem istraživanja kako produžiti životni vijek proizvoda i spriječiti stvaranje otpada. Stahel i Geneviève Reday-Mulvey su 1976. u svom izvještaju za Europsku komisiju u Bruxellesu pod nazivom "The Potential for Substituting Manpower for Energy" predstavili viziju kružne ekonomije. Njihovo istraživanje naglasilo je utjecaj kružne ekonomije na otvaranje novih radnih mjesta, povećanje ekonomske konkurentnosti, uštedu resursa i sprječavanje otpada. Taj izvještaj je 1982. objavljen kao knjiga "Jobs for Tomorrow, the Potential for Substituting Manpower for Energy". Danas se ovi čimbenici odnose na tri stupa održivog razvoja: ekološku, ekonomsku i društvenu kompatibilnost (The Product-Life Institute, 2017).

### *3.2.1 Inicijative za kružno gospodarstvo H&M-a*

New York Times je 2010. objavio članak koji opisuje situaciju u kojoj su desetine vreća za smeće, punih neprodane odjeće marke H&M, pronađene u blizini trgovine. Osoblje trgovine je namjerno izrezalo i oštetilo tu odjeću kako bi spriječilo njezinu donaciju beskućnicima ili osiromašenom stanovništvu, smatrajući da bi to umanjilo vrijednost marke. Ideja je bila da, ako netko želi H&M odjeću, mora je kupiti. Slične prakse uočene su i kod drugih velikih trgovaca. Kao drugi najveći trgovac odjećom na svijetu, H&M je stekao reputaciju velikog zagađivača u modnoj industriji. Kompanija proizvodi 3 milijarde artikala godišnje i održava stalni inventar proizvoda vrijednog 4 milijarde dolara. Taj je inventar bio toliko velik da je elektrana u Švedskoj koristila H&M odjeću kao gorivo (Paton, 2018). Kritike su potaknute činjenicom da je H&M odjeća jeftina i nije napravljena da traje, što dovodi do bržeg stvaranja otpada u usporedbi s drugim markama (Reuters, 2015).

Odgovarajući na kritike, H&M je 2014. pokrenuo Zakladu H&M, neprofitnu filantropsku organizaciju koja se fokusira na ekološka i humanitarna pitanja u modnoj industriji. Kompanija je također organizirala natjecanje s glavnom nagradom od milijun dolara za svakoga tko može osmisliti učinkovitiji način recikliranja odjeće, s obzirom na to da se globalno reciklira samo 12% materijala iz odjeće (Reuters, 2015; Beall, 2020). Čak i odjeća izrađena od recikliranih materijala često koristi reciklirane boce umjesto stare odjeće. Ovaj projekt Zaklade rezultirao je dugoročnom investicijom od preko 100 milijuna dolara u "Zeleni stroj" (engl. Green Machine), koji je razvio Hong Kong institut za tekstil i odjeću (HKRITA). Ovaj stroj je dizajniran kao veliki reciklator tekstila s

potencijalom za značajno smanjenje utjecaja modne industrije na okoliš. Iako Zeleni stroj još nije dovršen niti prilagođen za masovnu upotrebu koja bi bila potrebna H&M-u za značajan utjecaj, tvrtka je poduzela niz novih mjera kako bi poboljšala svoj ekološki učinak (Segran, 2021).

Primarni fokus H&M-ovog pristupa održivosti bio je usmjeren na kružno gospodarstvo (H&M Group, 2021.). H&M je svoj pristup kružnosti organizirao kroz stvaranje višeslojnog ekosustava životnog ciklusa odjeće, s ciljem da njihovi proizvodi budu izrađeni od kružnih materijala i proizvedeni putem kružnih procesa, te da se sami proizvodi mogu kružno koristiti. Kružno gospodarstvo predstavlja ključni aspekt H&M-ove održive strategije. Kompanija je razvila brojne inicijative koje potiču reciklažu i ponovnu upotrebu materijala. Programi poput H&M Garment Collecting Initiative omogućuju kupcima da donesu staru odjeću u trgovine H&M, koja se zatim reciklira ili ponovno koristi. Osim toga, H&M surađuje s različitim partnerima na razvoju novih tehnologija za reciklažu tekstila koje omogućuju stvaranje novih proizvoda od starih materijala (Home of Sustainability News). Ove inicijative ne samo da smanjuju otpad i očuvaju resurse, već također potiču svijest među potrošačima o važnosti održivog ponašanja. Kroz ove prakse, H&M nastoji stvoriti zatvoreni ciklus proizvodnje i potrošnje koji minimalizira ekološki otisak tvrtke (Home of Sustainability News) .

Kružnost je ključni koncept na kojem H&M temelji svoje buduće poslovanje. Ističu da se preko 70 % utjecaja na okoliš odredi već u fazi dizajna odjeće, te dizajniranje s kružnim načelima može znatno smanjiti negativan utjecaj na okoliš.

### **3.3 Upotreba održivih materijala**

Jedna od ključnih strategija H&M-a uključuje korištenje održivih materijala u svojoj proizvodnji, s ambicioznim ciljem da do 2030. godine svi korišteni materijali budu reciklirani ili održivo nabavljeni. H&M je značajno napredovao u smanjenju korištenja plastike i pakiranja, posebno fokusirajući se na uklanjanje jednokratne i nepotrebne plastike. Tvrtka radi na eliminaciji plastičnih vješalica za jednokratnu uporabu i plastičnih vrećica za kupovinu. Što se tiče materijala, H&M je ostvario najveći napredak s pamukom, ali je također uspješno uveo alternative ili poboljšane metode nabave za sve svoje glavne tekstilne materijale. Primjerice, u svojim proljetnim i jesenskim svjesnim kolekcijama koriste 100 % reciklirani poliester. H&M koristi organski pamuk,

koji se uzgaja bez sintetičkih pesticida i gnojiva, čime se smanjuje negativan utjecaj na okoliš. Osim toga, organski pamuk podržava bolje uvjete rada za poljoprivrednike i smanjuje izloženost štetnim kemikalijama. Tvrtka koristi širok spektar recikliranih materijala, uključujući reciklirani poliester i reciklirani pamuk, u svojim proizvodima. Ova praksa pomaže u smanjenju otpada i štedi prirodne resurse potrebne za proizvodnju novih materijala. Na primjer, reciklirani poliester se dobiva iz korištenih plastičnih boca, čime se smanjuje količina otpada koji završava na odlagalištima. H&M također koristi materijale poput Tencela i održivo proizvedene viskoze, koji zahtijevaju manje resursa za proizvodnju i imaju manji ekološki otisak. Tencel, izrađen od celuloznih vlakana drveta, poznat je po svojoj ekološkoj prihvatljivosti jer se proizvodi u zatvorenom sustavu koji reciklira vodu i kemikalije korištene u procesu. U svojem godišnjem izvješću o održivosti za 2023. godinu, H&M je istaknuo da je već postigao 85 % udio ponovo upotrebivih materijala u svojoj ukupnoj proizvodnji, što uključuje 25 % recikliranih materijala. Tvrtka također naglašava važnost strateških partnerstava s ključnim akterima kako bi se ostvarili ovi ciljevi i potaknula dugoročna održivost u modnoj industriji. Uz to H&M potiče inovacije u materijalima poput eksperimentalnih vlakana koja smanjuju ekološki otisak. Primjerice, tvrtka je razvila kolekciju odjeće od agruma i morskih algi kako bi demonstrirala potencijal za korištenje otpadnih materijala kao sirovina.

Pored materijala, H&M se usredotočuje na smanjenje emisija stakleničkih plinova, s ciljem smanjenja emisija za 56 % do 2030. godine, pri čemu su do sada smanjili emisije za 22 % (H&M Home of Sustainability News).

Ove inicijative nisu samo ekološke, već i ekonomski opravdane, pružajući dugoročne poslovne prilike i osiguravajući tvrtki konkurentsku prednost na tržištu koje sve više cijeni održivost i odgovorno poslovanje (Home of Sustainability News) .

### **3.4 Kampanje za povećanje svijesti potrošača**

H&M je 2010. godine pokrenuo Conscious kampanju kao pionirski pokušaj jednog od najvećih svjetskih maloprodajnih lanaca odjeće da održi održivost kao prioritet. S ciljem smanjenja ekološkog otiska i promicanja održivog poslovanja, ova inicijativa je dizajnirana kako bi se brend pomaknuo prema održivoj budućnosti. Kako bi odjeća bila označena kao dio Conscious kolekcije, mora sadržavati najmanje 50 % održivih

materijala poput organskog pamuka ili recikliranog poliestera. Izuzetak čini reciklirani pamuk, koji zbog kvalitete trenutno može sadržavati do 20 % recikliranih vlakana. Conscious kolekcija uključuje eksperimentalne materijale i tehnike koje postaju dio H&M-ove glavne linije proizvoda. Primjeri uključuju:

- Hemp Biofibre™: Vlakno izrađeno od otpada iz uljanog konoplje.
- Naia™ Renew: Celulozno vlakno koje se proizvodi održivim metodama.
- Vegea™: Veganska koža napravljena od grožđa.

Pored novih materijala, H&M radi na razvoju održivih metoda bojenja i tiskanja odjevnih predmeta. Koristeći biljne pigmente, zatvorene cikluse tiskanja i biotehnologiju, H&M stvara živopisne i svijetle dizajne s manjim utjecajem na okoliš.

Unatoč naporima da postane ekološki prihvatljiviji, mnogi kupci još uvijek ne vjeruju da je H&M uistinu održiv. Conscious kolekcija je sve prisutnija tijekom cijele godine, s ekskluzivnim kolekcijama koje se pojavljuju dvaput godišnje, često uključujući egzotične nove materijale koji će na kraju završiti u glavnim kolekcijama. Conscious Exclusive kolekcije uključuju egzotične nove materijale poput Hemp Biofibre™, Naia™ Renew i Vegea™, čime se pomiču granice održive mode. Uvođenjem biljnih pigmenata i zatvorenih ciklusa tiskanja smanjuje utjecaj na okoliš.



## 4. UTJECAJ ODRŽIVOG MARKETINGA NA POSLOVANJE H&M-A

H&M posvećuje veliku pažnju održivom poslovanju i postavlja visoke standarde za sebe i svoje poslovne partnere. Održivi marketing u ovom kontekstu znači implementaciju i promociju praksi koje podržavaju zdravlje i sigurnost radnika, zaštitu okoliša i dobrobit životinja. H&M-ova strategija održivosti ima nekoliko ključnih elemenata koji doprinose njenoj uspješnosti (H&M Home of Sustainability News):

- H&M se fokusira na osiguravanje sigurnih i zdravih radnih uvjeta za svoje zaposlenike i zaposlenike svojih poslovnih partnera. To uključuje poštivanje međunarodnih standarda i lokalnih zakona, redovite obuke o sigurnosti na radu, te promicanje socijalnog dijaloga. Ovaj pristup osigurava povećanje zadovoljstva i produktivnosti zaposlenika, što dugoročno pozitivno utječe na poslovanje.
- H&M se zalaže za zaštitu okoliša i odgovorno korištenje prirodnih resursa. Održivim praksama u proizvodnji i opskrbnom lancu, poput smanjenja otpada, ponovne uporabe i recikliranja, H&M ne samo da smanjuje negativan utjecaj na okoliš, već i stvara pozitivan imidž među potrošačima koji su sve više svjesni važnosti ekološke odgovornosti.
- H&M se obvezuje na humano postupanje prema životinjama, što uključuje usvajanje dobrih praksi u uzgoju i izbjegavanje testiranja na životinjama. Ovaj aspekt održivog marketinga privlači potrošače koji podržavaju etičko postupanje prema životinjama, što dodatno jača brend.
- H&M provodi politiku nulte tolerancije prema korupciji i naglašava važnost transparentnosti u poslovanju. Time se gradi povjerenje među potrošačima, investitorima i poslovnim partnerima, što je ključan element za dugoročni uspjeh.
- H&M se aktivno bavi pitanjima poput radnih prava, pravedne plaće i zabrane dječjeg rada. Postavljanjem i nadziranjem strogih standarda, H&M potiče svoje poslovne partnere da također pridonose održivom razvoju, što rezultira pozitivnim društvenim utjecajem.

Održivi marketing H&M-a doprinosi poslovnom uspjehu kroz povećanje lojalnosti kupaca, poboljšanje korporativne reputacije i stvaranje konkurentne prednosti na tržištu. Kroz transparentne prakse, etičko postupanje i brigu o okolišu i zajednici, H&M

postavlja primjer kako održivost može biti integrirana u srž poslovanja te istovremeno donijeti financijske i društvene benefite.

H&M-ov održivi marketing jasno pokazuje da tvrtka ozbiljno pristupa svojoj društvenoj i ekološkoj odgovornosti. Održivi marketing nije samo marketinški trik već duboko ukorijenjena poslovna strategija koja ima pozitivan utjecaj na sve aspekte poslovanja. Osiguravanjem zdravih radnih mjesta, zaštitom okoliša i promicanjem dobrobiti životinja, H&M ne samo da doprinosi globalnim ciljevima održivog razvoja, već i stvara dugoročnu vrijednost za svoje dioničare i društvo u cjelini. Takva strategija omogućuje H&M-u da izgradi snažnu i pouzdanu marku koja privlači svjesne potrošače, zadržava talentirane zaposlenike i surađuje s odgovornim poslovnim partnerima. Na taj način, održivi marketing postaje ključni faktor uspjeha i rasta H&M-a na globalnom tržištu.

#### **4.1 Povezanost financijskih pokazatelja i politike održivosti**

H&M je jedan od vodećih svjetskih modnih maloprodajnih lanaca, poznat po pristupačnoj i trendovskoj odjeći. Međutim, u posljednjim godinama, H&M se sve više ističe po svojoj posvećenosti održivosti, koja nije samo moralna obveza, već i strateška poslovna odluka koja doprinosi njihovim financijskim rezultatima. Ovo poglavlje će detaljno istražiti kako H&M integrira održivost u srž svog poslovnog modela i koristi zeleni marketing kao ključnu strategiju za promociju svojih održivih inicijativa.

Jedan od glavnih načina na koji H&M smanjuje operativne troškove je korištenje obnovljivih izvora energije. Ova strategija ne samo da smanjuje negativan utjecaj na okoliš, već i značajno smanjuje troškove energije. Optimizacija potrošnje energije kroz tehnološke inovacije i efikasne procese također doprinosi smanjenju operativnih troškova. Kroz implementaciju kružne ekonomije, H&M smanjuje potrebu za novim sirovinama. Korištenje recikliranih materijala i dizajniranje proizvoda koji se mogu lako reciklirati omogućava smanjenje troškova nabave i proizvodnje. Ova praksa ne samo da smanjuje troškove, već i promovira odgovornu potrošnju među kupcima. Istovremeno potrošači sve više prednost daju brendovima koji se zalažu za održivost. H&M-ove održive linije odjeće i transparentnost u proizvodnim procesima privlače ekološki osviještene kupce. Ove inicijative stvaraju konkurentsku prednost i povećavaju prodaju. Kampanje koje naglašavaju održivost pomažu u izgradnji brenda i povećavaju vjernost kupaca. Dugoročno, ove kampanje vode do stabilnih prihoda i

jačanja imidža brenda kao lidera u održivoj modi. H&M privlači investitore koji su zainteresirani za ESG (Environmental, Social, and Governance) kriterije. Održivost povećava atraktivnost tvrtke na financijskim tržištima, jer mnogi financijski fondovi sada imaju stroge kriterije za održivost. H&M koristi zeleni marketing kao ključnu strategiju za promociju svojih održivih inicijativa. Ovo uključuje transparentnost i izvješćivanje, edukaciju potrošača, recikliranje i ponovnu upotrebu, te suradnju s nevladinim organizacijama.

H&M redovito objavljuje izvješća o održivosti, koja detaljno opisuju napredak u postizanju ekoloških i društvenih ciljeva. Ova praksa povećava povjerenje među kupcima i investitorima. Transparentnost u lancu opskrbe omogućava kupcima da prate podrijetlo proizvoda i uvjete proizvodnje. Ova otvorenost jača povjerenje kupaca i doprinosi percepciji brenda kao odgovornog i pouzdanog. Kampanje poput "Conscious Collection" naglašavaju upotrebu recikliranih materijala i ekološki prihvatljivih tkanina. Ove kampanje ne samo da promoviraju održive proizvode, već i educiraju potrošače o važnosti održive mode. H&M koristi društvene medije i marketinške kampanje za edukaciju potrošača o održivosti. Ove inicijative potiču odgovorniju potrošnju i jačaju svijest o okolišnim pitanjima. Programi poput "H&M Garment Collecting" omogućavaju kupcima da recikliraju staru odjeću u zamjenu za popuste. Ovi programi potiču kružnu ekonomiju i smanjuju otpad. Promocija programa recikliranja kroz marketing dodatno jača imidž brenda kao ekološki odgovornog. Ove inicijative povećavaju angažman kupaca i potiču ih na sudjelovanje u održivim praksama.

H&M surađuje i s organizacijama koje se bave zaštitom okoliša i društvenom odgovornošću. Ova partnerstva omogućavaju razvoj i implementaciju inovativnih održivih rješenja. Marketinške kampanje često uključuju suradnje s nevladinim organizacijama kako bi se naglasio doprinos zajednici i okolišu. Ova praksa povećava vjerodostojnost i društvenu odgovornost brenda.

Integracija održivosti u poslovni model H&M-a predstavlja stratešku odluku koja donosi višestruke prednosti, uključujući smanjenje troškova, povećanje prodaje, privlačenje investitora i jačanje brenda. Kroz zeleni marketing, transparentnost, edukaciju, programe recikliranja i suradnju s nevladinim organizacijama, H&M kontinuirano unapređuje svoje održive inicijative, doprinosi zaštiti okoliša i jača svoju poziciju na

tržištu. Ovaj pristup ne samo da pomaže u postizanju ekoloških i društvenih ciljeva, već i osigurava dugoročni financijski uspjeh tvrtke.

## **4.2 Reputacija brenda i lojalnost kupaca**

H&M, kao jedan od vodećih svjetskih modnih maloprodajnih lanaca, već desetljećima gradi svoju reputaciju na globalnom tržištu. Brend je poznat po pristupačnim cijenama i modernim stilovima, što je osiguralo njegovu popularnost među širokim spektrom potrošača. No, u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, gdje se potrošači sve više usmjeravaju prema održivim i etičkim praksama, reputacija brenda H&M podliježe sve strožim procjenama. Jedan od ključnih faktora koji su doprinijeli izgradnji reputacije H&M-a je njihova sposobnost da ponude moderne i trendovske proizvode po pristupačnim cijenama. To je omogućilo brendu da privuče široku bazu kupaca, od mladih modnih entuzijasta do obitelji s ograničenim budžetom. Globalna prisutnost H&M-a, s tisućama trgovina u više od 70 zemalja, značajno doprinosi njihovoj reputaciji. Ova široka mreža omogućava H&M-u da ostane relevantan i dostupan kupcima širom svijeta. Efektivne marketinške kampanje također igraju ključnu ulogu u izgradnji reputacije brenda. Kampanje koje naglašavaju različitost, inkluzivnost i održivost pomažu H&M-u da se istakne na tržištu i privuče ekološki i društveno osviještene kupce. Jedan od najvećih izazova za reputaciju H&M-a je povezanost s brzim modnim lancima, što često znači niske cijene na račun radnih uvjeta i ekoloških standarda. Kritike na račun radnih uvjeta u tvornicama i ekološkog otiska njihovih proizvoda negativno utječu na percepciju brenda među sve više osviještenim potrošačima. Jedna od najznačajnijih afera vezanih uz H&M odnosi se na uvjete rada u tvornicama u Bangladešu. H&M je često bio na meti kritika zbog niskih plaća, prekovremenog rada i nesigurnih radnih uvjeta u tvornicama koje proizvode odjeću za ovaj brend. Godine 2012., požar u tvornici Tazreen Fashions, koja je proizvodila odjeću za H&M, rezultirao je smrću više od 100 radnika. Ova tragedija je dodatno skrenula pažnju na loše radne uvjete u tvornicama u Bangladešu.

U Kambodži, H&M je bio optužen za nehuman radni tretman, uključujući prisilni rad, prekovremeni rad bez odgovarajuće naknade i loše radne uvjete. Radnici su često radili duge smjene za niske plaće, što je izazvalo niz prosvjeda i štrajkova. U 2014. godini, policija je upotrijebila silu protiv prosvjednika, što je rezultiralo smrću nekoliko radnika i dodatno pojačalo negativan publicitet oko H&M-a. H&M je također bio

kritiziran zbog radnih uvjeta u tvornicama u Indiji. Izvješća su pokazala da radnici, većinom žene, rade u nehumanim uvjetima, suočeni s fizičkim i psihičkim zlostavljanjem te primaju niske plaće koje nisu dovoljne za osnovne životne potrebe. Nakon niza afera vezanih uz radne uvjete, H&M je poduzeo korake kako bi poboljšao situaciju. Tvrtka je pokrenula inicijative za osiguranje minimalne plaće, bolje radne uvjete i veći nadzor nad tvornicama u svom lancu opskrbe. Ipak, kritičari tvrde da su promjene spore i nedovoljne. Kao odgovor na optužbe za greenwashing, H&M je povećao transparentnost u svojim izvješćima o održivosti i uveo rigoroznije standarde za svoje održive proizvode. Tvrtka je također pojačala suradnju s nevladinim organizacijama i certificiranim tijelima kako bi osigurala autentičnost svojih održivih inicijativa.

Jedna od najkontroverznijih kampanja H&M-a dogodila se 2018. godine, kada je brend predstavio dječju majicu s natpisom "Coolest Monkey in the Jungle" koju je nosio afroamerički dječak. Kampanja je izazvala val kritika zbog rasne neosjetljivosti i optužbi za rasizam. H&M je brzo povukao kampanju i ispričao se, no šteta je već bila napravljena. Još jedna kontroverzna kampanja bila je "H&M Loves Music", gdje su korištene slike modela s tradicionalnim kulturnim oznakama i odjećom bez odgovarajućeg konteksta ili poštovanja prema kulturnom nasljeđu. Ova kampanja izazvala je kritike zbog kulturne aroprijacije i nepoštovanja prema manjinskim zajednicama.

Jedan od najistaknutijih primjera H&M-ovih održivih inicijativa je "Conscious Collection". Ova linija odjeće koristi reciklirane materijale i ekološki prihvatljive tkanine. Kampanje koje prate ovu kolekciju naglašavaju održivost i odgovornost, što je pozitivno odjeknulo među kupcima. Program recikliranja "H&M Garment Collecting" omogućava kupcima da donesu staru odjeću u zamjenu za popuste na nove kupovine. Ovaj program ne samo da smanjuje otpad već i potiče kupce na sudjelovanje u održivim praksama, jačajući njihovu lojalnost prema brendu. Iako je "Conscious Collection" zamišljena kao inicijativa za promicanje održivosti, kampanja je također naišla na kritike. Optužbe su uključivale greenwashing, odnosno lažno predstavljanje proizvoda kao ekološki prihvatljivih. Kritičari su tvrdili da H&M koristi ovu kolekciju kako bi prikrio stvarne ekološke i etičke probleme u svojoj proizvodnji. U većini slučajeva, H&M je brzo reagirao na kritike ispričama i povlačenjem spornih proizvoda ili kampanja.

Međutim, ove isprike često nisu bile dovoljne da ublaže negativan utjecaj na reputaciju brenda.

Afere H&M-a vezane uz izrabljivanje radnika i kontroverzne kampanje značajno su utjecale na reputaciju brenda. Iako je tvrtka poduzela korake kako bi ispravila svoje pogreške i poboljšala svoje prakse, ove afere su ostavile trajne posljedice. H&M se suočava s kontinuiranim izazovima u održavanju svoje reputacije i povjerenja potrošača. Dugoročni uspjeh brenda ovisit će o njegovoj sposobnosti da dosljedno provodi etičke i održive prakse te izbjegne slične afere u budućnosti. Međutim, lojalnost kupaca prema H&M-u rezultat je kombinacije faktora kao što su kvaliteta proizvoda, pristupačne cijene, moderni dizajn i pozitivno iskustvo kupovine. Redovite promocije i sezonske rasprodaje također igraju važnu ulogu u zadržavanju kupaca. Kako se svijest potrošača o ekološkim i društvenim pitanjima povećava, održivost postaje sve važniji faktor u izgradnji lojalnosti. Kupci su sve spremniji podržati brendove koji pokazuju stvarnu posvećenost održivim praksama. H&M-ove inicijative u ovom smjeru, kao što su transparentno izvješćivanje i suradnja s nevladinim organizacijama, pozitivno utječu na lojalnost kupaca. Reputacija brenda H&M i lojalnost kupaca usko su povezane s njihovom sposobnošću da balansiraju između pristupačnosti i održivosti. Dok H&M nastavlja suočavati se s izazovima povezanim s brzim modnim lancima, njihova posvećenost transparentnosti, ekološkoj odgovornosti i inovativnim održivim praksama pomaže im u održavanju pozitivne reputacije i jačanju lojalnosti kupaca. Kroz kontinuirane napore u unapređenju održivosti i etičnosti, H&M ima potencijal nastaviti rasti i ostati relevantan na globalnom tržištu.

#### **4.3 Učinak na tržišni udio i konkurencija**

H&M se suočava s brojnim izazovima i prilagodbama kako bi zadržao svoju poziciju na tržištu i ostao konkurentan. H&M je dugogodišnji igrač na tržištu brze mode, no suočava se s ozbiljnim padom tržišnog udjela u ključnim regijama. Prema podacima iz 2023. godine, H&M je izgubio značajan dio tržišnog udjela u Europi, posebno u Španjolskoj, gdje je prodaja pala za 25 % između 2018. i 2023., unatoč ukupnom rastu tržišta brze mode od 56% u istom periodu (Consumer Edge). Slični padovi zabilježeni su u Francuskoj, Italiji, UK-u i Njemačkoj. U Njemačkoj, tržišni udio H&M-a je pao s 36 % na 28 % od 2019. do 2023. godine, što je rezultiralo smanjenjem broja trgovina i otpuštanjem radnika (Consumer Edge).

H&M se suočava s oštrom konkurencijom, prvenstveno od strane Inditexa (vlasnika Zare) i Sheina, koji su značajno promijenili dinamiku tržišta brze mode. Zara, glavni konkurent H&M-a, kontinuirano bilježi rast prodaje, povećavajući svoj tržišni udio zahvaljujući brzim reakcijama na modne trendove i efektivnoj distribuciji. Zara je privukla dio H&M-ovih kupaca, s rastom broja zajedničkih kupaca koji troše više u Zari nego u H&M-u.

Shein je postao vodeći primjer digitalno usmjerenog poslovanja, koristeći društvene medije i influencersere za promociju svojih proizvoda. Njihova sposobnost brze proizvodnje i distribucije novih trendova po niskim cijenama privukla je velik broj potrošača, posebno među mlađom populacijom. Shein, poznati online trgovac brze mode, postigao je iznadprosječne rezultate u Europi s prihodima koji premašuju 8 milijardi dolara. Ova kompanija uspješno privlači brojne kupce zahvaljujući svojim niskim cijenama, kontinuiranim inovacijama i atraktivnim kolekcijama koje se brzo prilagođavaju tržišnim trendovima. Iako se suočava s kritikama vezanim uz održivost i uvjete rada, Shein nastavlja rasti i širiti svoje poslovanje na europskom tržištu, posebno među mlađom populacijom koja traži moderne i povoljne odjevne artikle (Financije.hr, 2024).

U segmentu održive mode suočava se s konkurencijom brendova kao što su Patagonia i Everlane. Ovi brendovi naglašavaju transparentnost i održivost, privlačeći kupce koji traže etičku modu (Stock Dork). Usvojio je nekoliko strategija kako bi se prilagodio tržišnim promjenama i zadržali svoju konkurentnost. Uveli su je premium proizvode i suradnje s poznatim dizajnerima, poput Paco Rabannea, ne bi li privukli kupce koji traže kvalitetniju i stilsku modu. Ovaj pristup ima za cilj povećanje profitne marže i diferencijaciju od konkurencije. Pokrenute su inicijative poput "Conscious Collection" i uvedena prodaja rabljene odjeće u svojim trgovinama u Londonu. Fokus na održivost ima za cilj privući ekološki osviještene kupce i odgovoriti na rastuću potražnju za održivom modom.

Kako bi se natjecao s digitalno usmjerenim konkurentima poput Sheina, H&M je pojačao svoju prisutnost na internetu i uveo inovacije u online trgovini. To uključuje poboljšanje korisničkog iskustva na web stranici i mobilnoj aplikaciji te korištenje podataka za bolje razumijevanje potrošačkih navika. Započeo je proces optimizacije svojih fizičkih trgovina, uključujući zatvaranje neprofitabilnih lokacija i fokusiranje na ključna tržišta. U Španjolskoj je, na primjer, zatvoreno gotovo četvrtina trgovina kako

bi se smanjili operativni troškovi i povećala profitabilnost. Istovremeno se suočava s izazovom zadržavanja tržišnog udjela u kontekstu intenzivne konkurencije i promjenjivih potrošačkih preferencija. Iako H&M implementira strategije za povećanje profitabilnosti i održivosti, uspjeh tih strategija bit će ključan za buduće pozicioniranje brenda. Fokus na premium proizvode, digitalnu transformaciju, i održivu modu može pomoći H&M-u da se diferencira od konkurencije i zadrži lojalnost kupaca. Međutim, izazovi ostaju, a H&M će morati nastaviti prilagođavati svoje poslovanje kako bi uspješno odgovorio na dinamiku tržišta brze mode.



## **5. KOMPARATIVNA ANALIZA ODRŽIVIH PRAKSI KONKURENATA**

Ovo poglavlje usredotočeno je na to kako konkurentske tvrtke u modnoj industriji primjenjuju principe održivosti. Prikazani su različiti pristupi koji se koriste kako bi unaprijedile svoje ekološke i društvene performanse, uključujući korištenje ekološki prihvatljivih materijala, smanjenje energetske potrošnje, strategije za minimiziranje otpada i transparentnost u izvještavanju. Omogućen je uvid u najuspješnije primjere održivih praksi, pružajući H&M-u dragocjene smjernice za poboljšanje svoje strategije održivosti i jačanje konkurentske prednosti na tržištu.

### **5.1 Održivi marketing u modnoj industriji**

Održivi marketing u modnoj industriji predstavlja ključan pristup koji se razvija u odgovoru na izazove s kojima se suočava planet, kao i na povećanu svijest potrošača o etičkim i ekološkim pitanjima. U modnoj industriji, održivi marketing ne obuhvaća samo promociju proizvoda, već i cijeli životni ciklus odjeće – od proizvodnje i distribucije do potrošnje i odlaganja. Ova tema je posebno važna u modnoj industriji koja je poznata po visokom stupnju zagađenja i društvenim problemima. Važno je naglasiti da je modna industrija izrazito dinamična i brza, gdje ono što je trenutno u trendu može vrlo brzo postati zastarjelo. Modne marke suočavaju se s velikim izazovima da odgovore na stalne promjene i uspješno komuniciraju svoje ideje i dizajn kako bi izgradile lojalne kupce.

Dinamika promjena i brzina u modnoj djelatnosti dovode do pojma "brze mode," karakterizirane niskim cijenama koje potiču pretjeranu konzumaciju na račun kvalitete proizvoda. Rezultat su odjeća koja se može nositi samo ograničen broj puta zbog loše kvalitete, koja ne dopušta česta pranja. Koncept brze mode odnosi se na ubrzani proizvodni ciklus i skraćeni životni vijek modnih artikala. Ovaj pristup utječe na temelje modne industrije, brišući granice između sezona i dovodeći u pitanje predstavljanje kolekcija na tradicionalnim modnim događanjima. Od samog procesa proizvodnje do odlaganja nakon upotrebe, brza moda ima značajan utjecaj na održivost okoliša. Održivost je trenutno izuzetno aktualna tema u istraživanjima operativnog menadžmenta modnih poduzeća, budući da je moda industrija koja izaziva značajne ekološke i društvene brige. Problemi poput zagađenja vodnih resursa, stvaranja

otpada od tkanina, emisije štetnih tvari, prekomjerne potrošnje prirodnih resursa i upotrebe neekološki prihvatljivih izvora energije često se povezuju s ovom djelatnošću.

Posljednjih godina, interes za ekološki prihvatljive modne proizvode kontinuirano raste. Kupci sve više obraćaju pažnju na utjecaj koji modna industrija ima na okoliš te na cijeli lanac stvaranja vrijednosti unutar modnih poduzeća. U industriji brze mode posebice, mnoga poduzeća teže usvajanju održivih strategija kako bi postigla bolju koordinaciju među dionicima i uravnotežila ekološku, ekonomsku i društvenu učinkovitost. Na primjer, H&M je prepoznao da je u 2009. godini 51 % njihovih emisija CO<sub>2</sub> rezultat transporta njihovih proizvoda. Kako bi smanjili emisiju onečišćenja, započeli su praksu izravnih pošiljaka kad god je to moguće, izbjegavajući privremena skladišta i smanjujući pošiljke morem, zrakom i željeznicom. Ove promjene dovele su do smanjenja emisije CO<sub>2</sub> za više od 700 tona (Nagurney i Yu, 2012.).

U okviru održivog marketinga, mnogi brendovi počinju koristiti ekološki prihvatljive materijale kao što su organski pamuk, konoplja, reciklirani poliester ili inovativni materijali poput Tencela i Piñatex, koji se proizvode od ananasa. Materijali koji se smatraju ekološki prihvatljivima i prirodnijima uključuju organske pamuk, lan, konoplju, liocel i reciklirani poliester. Također, broj narudžbi ove vrste odjeće u Hrvatskoj porastao je za 112 % u odnosu na 2020. godinu (Profitiraj.hr 2021.) Ove inicijative ne samo da smanjuju negativan utjecaj na okoliš, već često privlače potrošače koji su sve više zainteresirani za etiketu proizvoda. Održiva moda postaje sve popularnija, a brendovi koji se ističu svojim održivim pristupima dobivaju sve veću pažnju. U Hrvatskoj je zabilježen porast potražnje za održivim modnim proizvodima od čak 94 % u odnosu na prethodnu godinu. Ovaj podatak temelji se na analizi broja izlaznih klikova na proizvodne stranice izrađene od održivih materijala putem modnog portala GLAMI.hr.

S obzirom na to da su potrošači danas informiraniji i svjesniji svojih izbora, potreba za transparentnošću nikada nije bila veća. Kupci žele znati odakle dolaze materijali, kako se proizvode i tko ih proizvodi. Održivi brendovi često koriste digitalne platforme za dijeljenje informacija o svom proizvodnom procesu, omogućujući potrošačima da donesu etički utemeljene odluke. Edukacija i angažman potrošača također igraju važnu ulogu u održivom marketingu. Mnogi brendovi pokreću kampanje koje informiraju potrošače o utjecaju mode na okoliš, potičući ih na djelovanje, kao što su smanjenje potrošnje, recikliranje odjeće ili podrška lokalnim proizvođačima.

## 5.2 Primjeri najboljih praksi konkurenata Patagonia i Stella McCartney

### 5.2.1 Patagonia

Godine 1965. Yvon i Tom Frost osnovali su Chouinard Equipment, koji je do 1970. postao vodeći prodavač opreme za penjanje i odjeću pod imenom Patagonia. Patagonia je postala poznata po svojim istraživanjima i razvoju, čime se istaknula od konkurencije. Patagonia aktivno brine o okolišu i zajednici, organizirajući ekološke inicijative i donirajući 10 % profita od 1986. godine, podupirući organizacije koje se bave očuvanjem prirodnih staništa. Ona svojim vrijednostima pokazuje usmjerenost prema održivosti, što je potvrđeno raznim priznanjem i akcijama. U siječnju 2012. postala je prvo kalifornijsko poduzeće koje je dobilo status dobrotvorne korporacije te ima certifikat B korporacije, koji dodjeljuje neprofitna mreža B Lab. Ovaj certifikat zahtijeva od poduzeća da provodi socijalne i ekološke akcije koje koriste svim dionicima, a ne samo vlasnicima, te da bude transparentna u izvještavanju o svojim ekološkim učincima. Patagonia kontinuirano ažurira svoje kvalifikacije za certifikat svake tri godine, čime potvrđuje svoju predanost održivosti (Patagonia, n.d.). Također, ne fokusira se samo na vlastiti razvoj, već pomaže i drugim kompanijama u implementaciji održivih praksi. Godine 2013. Yvon Chouinard osnovao je fond rizičnog kapitala Tin Shed Ventures, koji financira start-up poduzeća s ciljevima koji uključuju ekološke i društvene aspekte, uz tradicionalne ciljeve profitabilnosti. Patagonia provodi brojne ekološke aktivnosti usmjerene na smanjenje utjecaja na okoliš, uključujući donacije i inicijative od samih početaka. Od sredine 1980-ih, koristi isključivo reciklirani papir za svoje kataloge. Godine 1996. otvorila je distributivni centar u Nevadi, izgrađen od recikliranih materijala, koji postiže 60% uštede energije korištenjem solarne energije i zračnog grijanja (Patagonia, n.d.). Kroz svoje poslovanje, Patagonia stalno preispituje i zamjenjuje materijale s negativnim ekološkim otiskom novim, manje štetnim opcijama. Od 1996. koristi isključivo organski uzgojen pamuk i uklonila je boje s teškim metalima i sulfitima. Osnovala je program Worn Wear 2012. godine, koji omogućuje besplatne popravke oštećene odjeće, čime se produžuje životni ciklus proizvoda. Također, od 1985. godine donira 1 % svojih zarada za očuvanje okoliša, a 2002. je osnovala neprofitnu organizaciju 1 % for the Planet koja potiče druga poduzeća na slične donacije. Kako bi spriječila da njezine vrijednosti ostanu samo na riječima i izbjegla optužbe za greenwashing, Patagonia kontinuirano informira potrošače o svojim naporima i postignućima putem stranice pod nazivom "The Climate Crisis Is

Our Business." Prema podacima iz 2020. godine, 84 % ukupnih emisija ugljika potječe iz proizvodnje materijala, dok ostale aktivnosti doprinose mnogo manjim postotcima. S obzirom na to, planira do 2025. koristiti isključivo materijale s minimalnim utjecajem na okoliš, poput organski uzgojenog pamuka, recikliranog poliestera i recikliranog najlona. Ovim pristupom očekuju smanjenje emisija ugljičnog dioksida za 15 % do 2025. godine (Patagonia, n.d.). Briga za društvo ključna je odrednica poslovanja Patagonije, što se očituje u njezinoj skrbi za zaposlenike. Patagonia je pionir u progresivnim praksama zapošljavanja, uključujući fleksibilno radno vrijeme i obiteljski usmjereni program, koji nudi brigu o djeci i izvanškolskim aktivnostima. Također, zaposlenicima koji sudjeluju u ekološkim programima omogućuje se do 2 mjeseca plaćenog godišnjeg odmora. Dodatno, brine i o radnicima u drugim zemljama kroz članstvo u Fair Trade programu. Od 2014. plaća premiju za proizvode s Fair Trade etiketom, a taj novac direktno ide radnicima, koji ga najčešće koriste za programe zdravstvene zaštite i brige o djeci.

Poslovanje Patagonije temelji se na održivosti, što potvrđuje istraživanje iz 2004. godine koje su proveli Fowler i Hope. Oni su utvrdili da Patagonia uspješno upravlja Hartovim pretpostavkama za strategiju održivog poduzeća:

1. **Prevenција onečišćenja:** Patagonia je član grupe Eco Partners koja se fokusira na prevenciju onečišćenja i koristi organski pamuk, potičući i druge u industriji da pređu na ekološki prihvatljivije materijale.
2. **Upravljanje proizvodom:** Konačno, Patagonia razvija nove materijale i proizvodne procese kako bi smanjila svoj ekološki otisak i produljila vijek trajanja svojih proizvoda.
3. **Održivi razvoj:** Poduzeće aktivno sudjeluje u neprofitnim organizacijama koje promiču socijalni i ekološki razvoj, doprinoseći dobrobiti planeta.

Briga za okoliš postala je trend među slavnim osobama, političarima i poduzećima zbog zabrinutosti oko globalnog zatopljenja. Mnoge kompanije priznaju svoj utjecaj na okoliš, a Patagonia se istaknula kao lider u tom području.

Dok globalno tržište odjeće vrijedi 3 trilijuna dolara, brza moda stvara veliki otpad. Patagonia protiv ovog pristupa promiče cirkularni poslovni model, fokusirajući se na visokokvalitetne proizvode i produžavanje njihovog životnog vijeka. Kao pionir cirkularne ekonomije, koristi reciklirane materijale i omogućava ponovnu upotrebu, odbacujući tradicionalni linearan model proizvodnje i konzumacije (Patagonia, n.d.).

### 5.2.2 Stella McCartney

Stella McCartney, kao napredan luksuzni brend, neprestano se usmjerava prema budućnosti s ciljem stvaranja estetski privlačnih proizvoda uz minimalan utjecaj na planet. Održivost je osnovna komponenta njihove poslovne filozofije, koja se vodi svjesnim vrijednostima i inovacijama. Kao lider u modnoj industriji, Stella McCartney nastoji koristiti najsuvremenije i najnaprednije materijale koji su uvijek bez okrutnosti i temelje se na načelima cirkularne ekonomije. Kroz revnosno izvješćivanje, mjerenje i praćenje, brend nastoji povećati transparentnost u svom opskrbnom lancu. Održivost vidi kao hrabru vrijednost koja oblikuje sve njihove akcije, potiče povjerenje i slavi život. Brend se pozicionira kao agent promjena i aktivist, s posvećenim pristupom odgovornosti prema okolišu i društvu. Ova filozofija se očituje u njihovim inicijativama i projektima koji se fokusiraju na smanjenje negativnog utjecaja na planet i promicanje boljih praksi.

Materijali su temelj inicijativa za održivost u brendu Stella McCartney. S ciljem kombinacije darova prirode s inovativnim rješenjima, brend istražuje nove, odgovorne alternative bez okrutnosti. Od 2019. godine, Stella McCartney partner je sa SÖKTAŞ, turskom farmom koja se prebaci na regenerativni pamuk, podržavajući time održivu poljoprivredu. Prva luksuzna odjeća od regenerativnog pamuka debitirala je na modnoj reviji 2023. godine, čime je dodatno učvrstila poziciju brenda kao pionira u održivosti.

Regenerativni prijelazni projekt BEAM (Biološki poboljšano upravljanje poljoprivredom) koji provodi SÖKTAŞ zabilježio je značajno smanjenje emisije CO<sub>2</sub> tijekom posljednje četiri godine. Ovi podaci ističu stvarni utjecaj regenerativnog uzgoja na klimu i okoliš. Industrija krzna svake godine uzima živote više od 100 milijuna životinja, a Stella McCartney se zalaže za smanjenje te okrutnosti. Kao odgovor na problem, brend je razvio Savian, biljni, veganski i biorazgradivi materijal koji predstavlja alternativu životinjskom i sintetičkom krznu. Dobiva se od biljnih sastojaka kao što su kopriva, konoplja i lan, a proizvodi Savian emitiraju 40-90 % manje CO<sub>2</sub> u usporedbi sa sintetičkim krznom. Također teži ka povećanju transparentnosti u svom opskrbnom lancu kroz inovacije i tehnologije. Partnerstvom s UNECE-om, brend provodi pilot projekt blockchain tehnologije koji omogućava praćenje proizvoda kroz cijeli opskrbni lanac. Ova tehnologija nudi dokumentarni dokaz o održivim praksama i usklađenosti s ekološkim standardima, čime se sprječavaju prijevare i lažne informacije.

Pilotna blockchain tehnologija uključuje praćenje regenerativnog pamuka i njegovih ekoloških koristi, kao što su očuvanje bioraznolikosti i sekvenciranje ugljika. Na temelju prvih saznanja, SÖKTAŞ-ove prakse hvatanja ugljika mogle bi dosegnuti 18,94 tona CO<sub>2</sub> po hektaru godišnje, što naglašava važnost pouzdanih informacija u cijelom lancu vrijednosti.

Fokusirali su se i na održivost svojih pakiranja. Od 2012. godine koriste papir koji ima FSC certifikat ili je izrađen od najmanje 50 % recikliranog materijala. Brend se obvezao smanjiti uporabu plastike te je potpisao Zakladu Ellen MacArthur New Plastic Economy Global Commitment s ciljem drastičnog smanjenja plastike do 2025. godine. Također su se pridružili pilot shemi Fashion for Good za reciklažu vrećica, s nadom da će svi biti reciklirani i ponovno korišteni.

### **5.3 Lekcije koje H&M može naučiti od konkurenata**

H&M, kao jedan od najvećih svjetskih maloprodajnih lanaca odjeće, suočava se s izazovima u implementaciji održivih praksi u usporedbi s konkurentima poput Patagonije i Stelle McCartney. Fokusom na ključne aspekte njihovih poslovnih modela, istaknute su glavne razlike i preporuke kako H&M može poboljšati svoju održivost prema uzoru na ove brendove. Patagonia je postavila visoke standarde kada je u pitanju održivost. Osnovala je programe poput Worn Wear koji promovira popravak i produženje životnog vijeka odjeće. Patagonia koristi isključivo organski pamuk i reciklirane materijale te razvija nove materijale s minimalnim ekološkim utjecajem, a također donira 10% svojih profita ekološkim inicijativama i certificirana je kao dobrotvorna korporacija. Stella McCartney, kao pionir, koristi inovativne i ekološki prihvatljive materijale kao što su regenerativni pamuk i Savian, biorazgradiva alternativa krznu te uvodi alternativne materijale bez okrutnosti i s niskim CO<sub>2</sub> otiskom. Kroz partnerstva s organizacijama poput UNECE-a, Stella uvodi digitalne alate poput blockchain tehnologije za povećanje transparentnosti.

H&M bi mogao:

- uspostaviti slične inicijative, kao što su programi za popravak i donacije, da bi osnažio svoj imidž održivosti - uvođenje vlastitih programa ili partnerstva s neprofitnim organizacijama može pridonijeti veće vidljivosti etičkih standarda

- povećati transparentnost vezanu uz izvore svojih recikliranih materijala i održivog pamuka
- kreirati jače partnerske odnose s dobavljačima održivih materijala, kao što su oni koje koristi konkurencija
- istraživati nove ekološke materijale, poput algi ili biljnih otpadaka, te povećati raznolikost svojih kolekcija.

Patagonia se proslavila transparentnošću izvještavajući potrošače o svojim ekološkim učincima putem platforme "The Climate Crisis Is Our Business." Stella McCartney koristi blockchain tehnologiju za praćenje učinkovitosti svog opskrbnog lanca i održivih praksi.

H&M bi trebao implementirati slične sustave transparentnosti, poput blockchain tehnologije, kako bi potrošačima osigurao informacije o proizvodnji i održivosti svojih artikala. Razvoj aplikacija koje omogućuju upotrebu skeniranja QR kodova na etiketama za pristup informacijama o materijalima i praksama može povećati povjerenje potrošača.

Patagonia i Stella McCartney promiču cirkularni model, gdje fokusiraju na produženje životnog ciklusa proizvoda i korištenje recikliranih materijala.

H&M je započeo vlastiti projekt "Garment Collecting Initiative," koji potiče prikupljanje i reciklažu odjeće, ali se susreo s preprekama vezanim uz reputaciju u prošlosti. Trebao poboljšati svoju infrastrukturu za reciklažu, osiguravajući da prikupljena odjeća bude pravilno sortiran i recikliran. Također, brend bi trebao ulagati u tehnologiju i razvoj procesa koji omogućuju učinkovitiju reciklažu tekstila, što bi im omogućilo da postanu lideri u cirkularnoj ekonomiji.

Patagonia je poznata po svojim progresivnim praksama zapošljavanja koje uključuju fleksibilno radno vrijeme i podršku obiteljima. Stella McCartney potiče radnike putem Fair Trade programa.

H&M bi trebao dalje razvijati etičke prakse s naglaskom na dobrobit zaposlenika i radnika u dobavljačkom lancu. Uvođenje pravednih plaća, poboljšanje radnih uvjeta i pružanje edukacija o ljudskim pravima bi moglo značajno poboljšati njihov ugled i upravljanje rizicima.

## **6. ISTRAŽIVANJE O SVIJEŠTI POTROŠAČA O EKOLOŠKIM**

### **PRAKSAMA PODUZEĆA H&M**

Cilj ovog dijela rada je putem anketnog upitnika ustanoviti i istražiti svijest, percepciju i stavove potrošača prema održivim i ekološkim inicijativama H&M-a odnosno, kako percipiraju održivost brenda, te kako ove prakse utječu na njihove odluke o kupovini i lojalnost prema brendu. Svrha ovog istraživanja je, na temelju prikupljenih rezultata, razumjeti glavne potrošačke trendove današnjice kada se želje i potrebe korisnika svakodnevno mijenjaju.

#### **6.1 Metodologija istraživanja**

U istraživanju je korištena metoda ispitivanja, a kako bi se ispitala znanja i stavovi potrošača online anketom (Google obrazac) te je prosljeđena ispitanicima putem društvenih mreža i elektroničke pošte. Istraživanje se provodilo od 15. lipnja do 1. rujna 2024. godine, te je u njemu sudjelovalo 85 osoba.

Online anonimna anketa sastoji se od 16 pitanja zatvorenog tipa. Prvu skupinu pitanja čine 3 demografskih pitanja: spol, dob i obrazovanje. Sljedeća četiri pitanja čine pitanja vezana za učestalost kupnje proizvoda s ekološkim oznakama, motivi i ponašanja potrošača prilikom kupnje istih. Drugu skupinu čine pitanja striktno vezana za svijest potrošača o H&M-ovim ekološkim proizvodima i kolekcijama.

Treba naglasiti da rezultati ankete odražavaju percepciju ispitanika, što znači da su odgovori mogući pod utjecajem subjektivnih stavova i preferencija. Također, njihovi odgovori mogu biti oblikovani društvenim, kulturnim ili drugim faktorima.

#### **6.2 Rezultati istraživanja**

Na temelju pristiglih odgovora za spol ispitanika, većina ispitanika, odnosno 70,6 %, sebe identificira kao žensko, dok je 28,2 % ispitanika muškog spola a 1,2 % ispitanika definira svoj spol pod ostalo. Ovi podaci ukazuju na značajnu razliku u broju ženskih i muških ispitanika koji su sudjelovali u anketi.

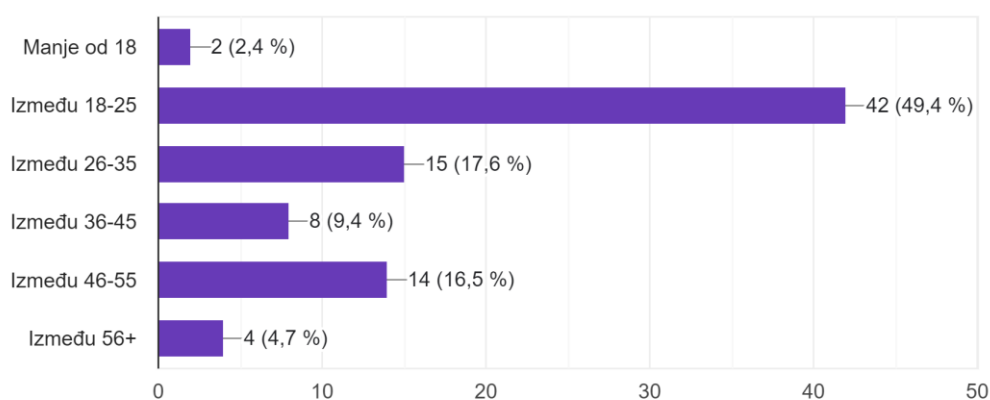


Na temelju odgovora o dobi ispitanika (grafikon 1.) moguće je primijetiti sljedeće raspodjele: najveći broj ispitanika, 49,4 %, nalazi se u dobi između 18 i 25 godina, 17,6 % ispitanika se nalazi u dobi između 26 i 35 godine, 9,4 % ispitanika se nalazi u dobi između 36 i 45 godina, dok 16,5 % ispitanika čine osobe između 46 i 55 godina. Tek 4,7 % ispitanika je iznad 56 godina, a najmanje ispitanika, 2,4 %, čine osobe mlađe od 18 godina.

Grafikon 1. Struktura anketiranih korisnika prema dobi ispitanika

Koja je Vaša dob?

85 odgovora



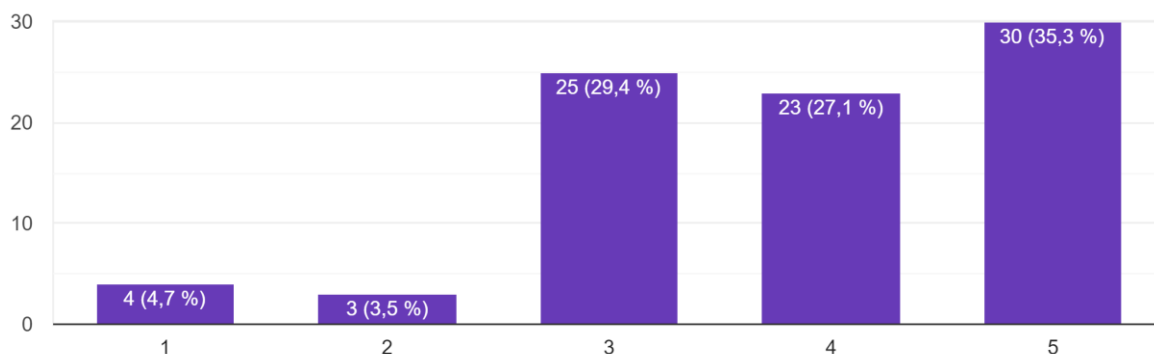
Izvor: istraživanje

Grafikon 2. prikazuje važnost ispitanicima da brendovi koje podržavaju koriste održive materijale, najviše ljudi (35,3 %) odgovorilo je da im je to vrlo važno (ocjena 5). Zatim slijede oni kojima je to važno (ocjena 4, 27,1 %) i jako važno (ocjena 3, 29,4 %). Tek malo manje od 5 % ljudi (4,7 %) smatra da im je to donekle važno (ocjena 1), a najmanje njih (3,5 %) smatra da im je to uopće nije važno (ocjena 2). Rezultat ukazuje na to da je većini ljudi (skoro 70 %) izuzetno važno da brendovi koje podržavaju koriste održive materijale. Samo mali postotak ljudi smatra da im je to manje važno ili uopće nije važno. To govori o rastućoj svjesnosti o važnosti ekološke održivosti u kontekstu potrošnje i podrške brendovima.

## Grafikon 2. Važnost održivosti materijala za potrošače

Koliko vam je važno da brandovi koje podržavate koriste održive materijale?

85 odgovora



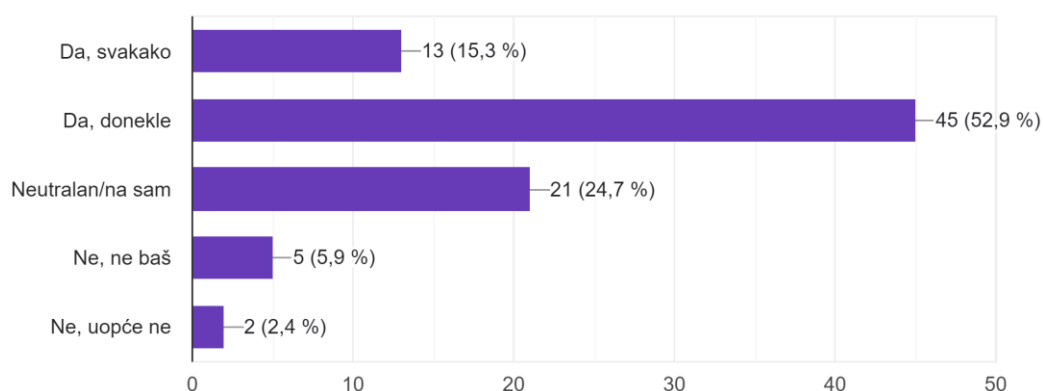
Izvor: istraživanje

Većina ispitanika (52,9 %) je odgovorila potvrdno, da bi platili više za održive proizvode. Zatim slijede oni koji su neutralni prema tome (24,7 %), oni koji su donekle spremni platiti više (15,3 %), oni koji nisu baš spremni platiti više (5,9 %) i oni koji uopće nisu spremni platiti više (2,4 %) kako prikazuje Grafikon 3.

## Grafikon 3. Spremnost potrošača na plaćanje veće cijene za održive proizvode

Jeste li spremni platiti više za proizvode koji su proizvedeni na održiv način?

85 odgovora



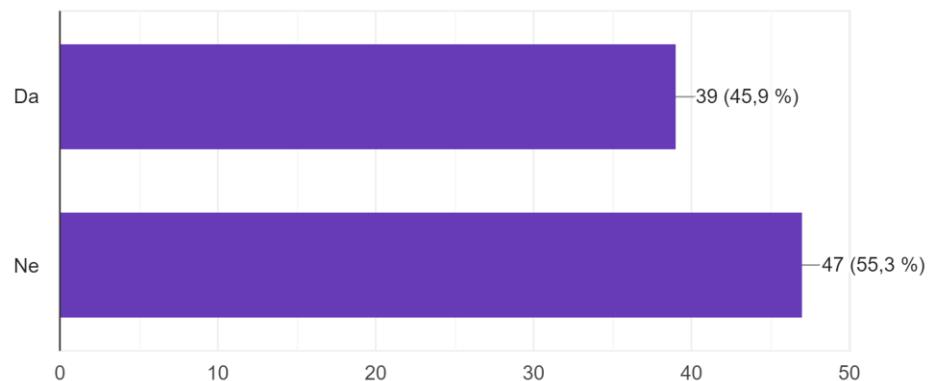
Izvor: istraživanje

Ovaj graf pokazuje da je većina ljudi svjesna važnosti održivog načina proizvodnje i da su spremni platiti više za proizvode koji su proizvedeni na ekološki prihvatljiv način.

Većina ispitanika (55,3 %) odgovorila je potvrdno, dok je 45,9 % odgovorilo negativno. To pokazuje da je termin "greenwashing" relativno poznat široj javnosti, a da su ljudi svjesni marketinških strategija kojima se kompanije predstavljaju kao ekološki prihvatljive, iako to nije uvijek istina (Grafikon 4.).

Grafikon 4. Svijest ispitanika o "greenwashing-u"

Da li ste čuli za termin "greenwashing"?  
85 odgovora



Izvor: istraživanje

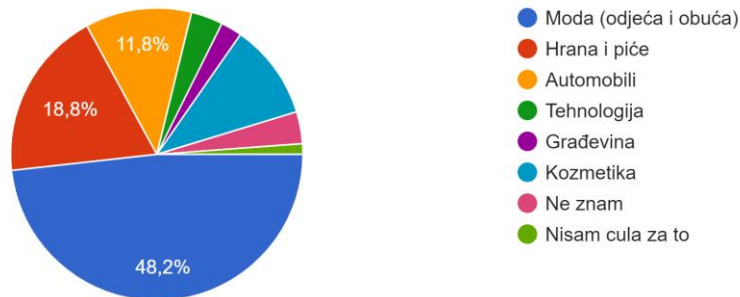
Ovo sugerira da je javnost sve više osviještena o važnosti ekologije i održivosti, ali i o tome kako kompanije pokušavaju iskoristiti te trendove u svoju korist. Taj trend se vidi i u rastućoj popularnosti ekološki orijentiranih proizvoda i usluga. Međutim, s druge strane, javnost je i skeptičnija prema marketinškim strategijama, pa kompanije moraju biti transparentne i dokazati svoju ekološku predanost. Prema rezultatima ove ankete, izgleda da je javnost relativno dobro informirana o greenwashingu, što znači da kompanije koje žele steći povjerenje potrošača moraju biti iskrene u svojim ekološkim tvrdnjama i dokazati da su stvarno predane održivom poslovanju.

Najveći postotak ispitanika (48,2 %) smatra da modna industrija (odjeća i obuća) najčešće koristi greenwashing. Zatim slijede industrija hrane i pića (18,8 %), automobilska industrija (11,8 %), tehnološka industrija (8,2 %), građevinska industrija (3,5 %), kozmetička industrija (3,5 %), oni koji ne znaju (2,4 %) i oni koji nisu čuli za termin greenwashing (2,4 %).

## Grafikon 5. Percepcija ispitanika o "greenwashing" strategijama u industrijama

Koje industrije, po vašem mišljenju, najčešće koriste greenwashing?

85 odgovora



Izvor: istraživanje

Ovaj graf 5. pokazuje da je javnost najskeptičnija prema modnoj industriji, što je vjerojatno posljedica niza kontroverzi o ekološkim praksama te industrije. Na primjer, u posljednjih nekoliko godina javnost je svjesna problema s prekomjernom proizvodnjom, brzom modom, uporabom štetnih kemikalija i lošim uvjetima rada u tvornicama odjeće. Ipak, i druge industrije su ocijenjene kao "greenwashing" od strane značajnog dijela ispitanika, što pokazuje da je javnost svjesna marketinških strategija kojima se kompanije pokušavaju predstaviti kao ekološki odgovorne, a da zapravo ne poduzimaju dovoljno koraka u tom smjeru.

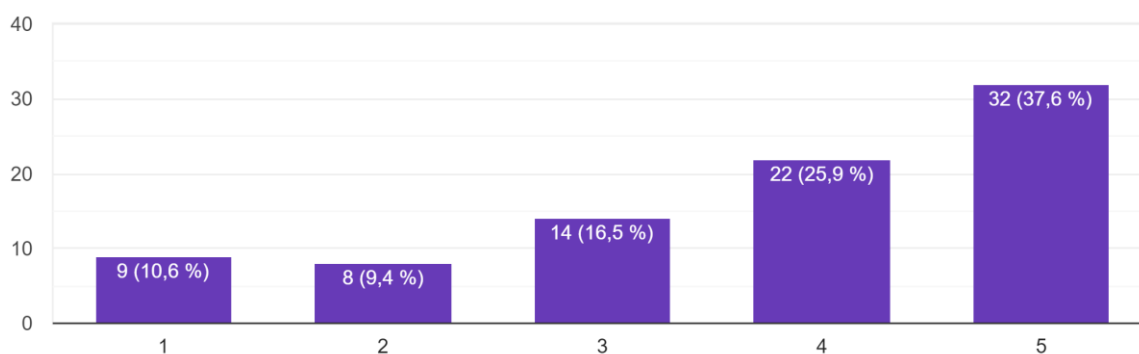
Ova spoznaja je važna za kompanije koje žele steći povjerenje potrošača. One moraju biti transparentne u svojim ekološkim praksama i dokazati da su stvarno predane održivom poslovanju. To znači ulagati u ekološki prihvatljive materijale, smanjivati svoj utjecaj na okoliš i poboljšavati uvjete rada u svojim tvornicama.

Javnost je sve više osviještena o ekološkim problemima i očekuje od kompanija da budu odgovorne za svoj utjecaj na okoliš. Greenwashing strategije su sve manje učinkovite, a kompanije koje žele opstati na tržištu moraju biti stvarno ekološki osviještene i djelovale u skladu s tim.

## Grafikon 6. Važnost transparentnosti ekološkog utjecaja brendova

Koliko vam je važno da brandovi koje podržavate javno objavljuju informacije o svom ekološkom utjecaju?

85 odgovora



Izvor: istraživanje

Rezultati u grafu 6. pokazuju da je većini ljudi (37,6 %) vrlo važno da brandovi javno objavljuju informacije o svom ekološkom utjecaju. 25,9% smatra da im je to prilično važno, a 16,5 % smatra da im je to donekle važno. Samo 10,6 % smatra da im je to uopće nije važno, a 9,4 % smatra da im je to malo važno.

Ovaj graf pokazuje da je javnost sve više osviještena o važnosti ekologije i održivosti, te očekuje od brendova da budu transparentni o svom ekološkom utjecaju. To sugerira da potrošači sve više biraju brendove koji su ekološki odgovorni i koji aktivno komuniciraju o svojim ekološkim praksama. Ovaj trend se može objasniti rastućom brigom za okoliš i željom potrošača da podrže kompanije koje djeluju odgovorno.

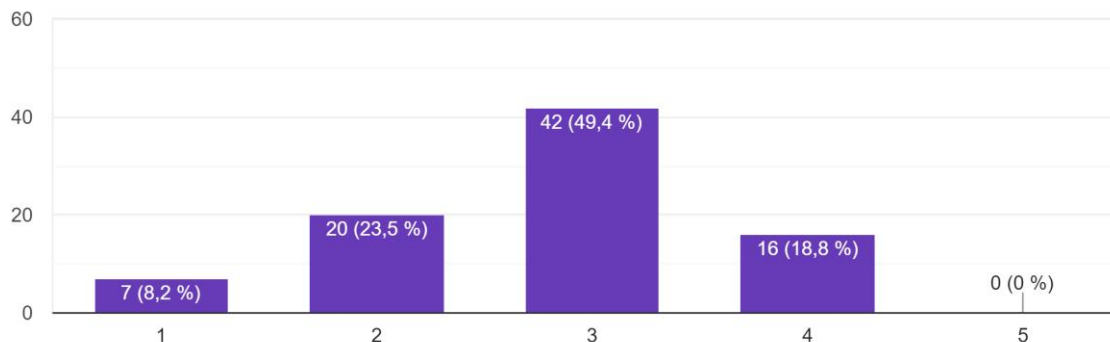
Potrošači više nisu zadovoljni samo s općenitim tvrdnjama o ekološkoj održivosti. Žele vidjeti konkretne dokaze o ekološkim praksama brendova i žele biti sigurni da njihova potrošnja ne štetno utječe na okoliš. Ovo se odnosi na sve aspekte proizvodnog procesa, od nabave materijala i proizvodnje do pakiranja i transporta.

Transparentnost o ekološkom utjecaju postaje sve važnija za izgradnju povjerenja između brendova i potrošača. Brendovi koji su transparentni o svojim ekološkim praksama, skloniji su steći povjerenje potrošača i privući ih da kupe njihove proizvode.

## Grafikon 7. Percepcija ispitanika o vjerodostojnosti ekoloških tvrdnji brendova

Koliko vjerujete ekološkim tvrdnjama brendova na skali od 1 do 5?

85 odgovora



Izvor: istraživanje

Graf 7. pokazuje da je najveći dio ispitanika, 49,4 %, odgovorio je da vjeruje u ekološke tvrdnje brendova "donekle" (ocjena 3). Sličan postotak, 23,5%, odgovorio je da vjeruje "donekle" (ocjena 2). Zatim slijede oni koji vjeruju "prilično" (ocjena 4, 18,8 %), dok samo 8,2 % ispitanika ne vjeruje uopće (ocjena 1) u ekološke tvrdnje brendova. Nijedan ispitanik nije odgovorio da "potpuno vjeruje" (ocjena 5).

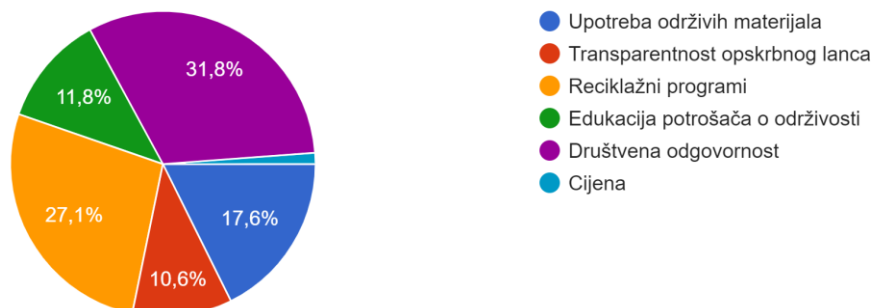
Ovi rezultati ukazuju na to da postoji određena doza skepse prema ekološkim tvrdnjama brendova među potrošačima. Iako većina ispitanika vjeruje "donekle" ili "prilično" u ekološke tvrdnje brendova, samo mali broj ispitanika im vjeruje "potpuno". To sugerira da potrošači prepoznaju greenwashing i da su skeptični prema marketinškim strategijama koje brendovi koriste kako bi se prikazali kao ekološki odgovorni.

Motivatori ispitanike za podršku brendovima koji prakticiraju zeleni marketing prikazani su u Grafikonu 8.

## Grafikon 8. Motiviranost ispitanika u podršci brendova zelenog marketinga

Što bi vas najviše motiviralo da podržavate brend koji prakticira zeleni marketing?

85 odgovora



Izvor: istraživanje

Najviše ispitanika (31,8 %) motivirala bi upotreba održivih materijala. Zatim slijede transparentnost opskrbnog lanca (27,1 %), reciklažni programi (17,6 %), edukacija potrošača o održivosti (11,8%), društvena odgovornost (10,6 %) i cijena (2,4 %) – graf 8.

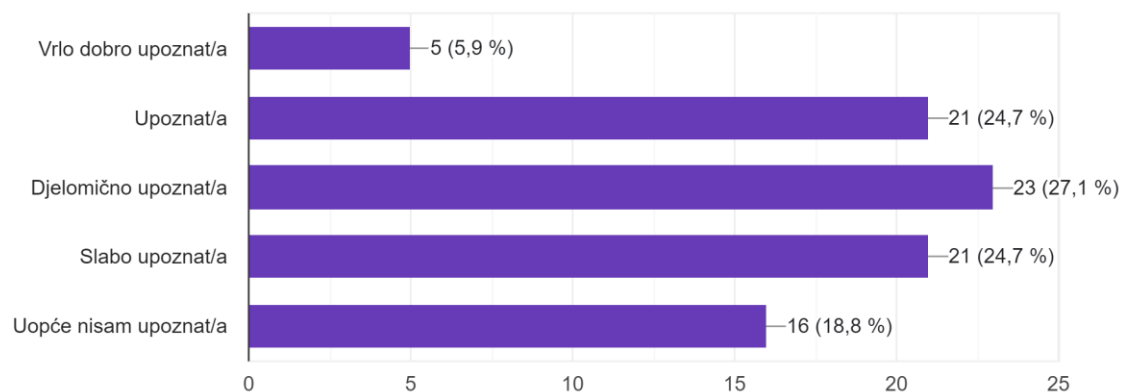
Ovaj graf pokazuje da su potrošači najviše zainteresirani za stvarnu ekološku održivost brendova, a ne samo za marketinške trikove.

Potrebno je istaknuti da je u današnjem svijetu važno da brendovi ne samo da koriste održive materijale i smanjuju svoj utjecaj na okoliš, nego i da transparentno komuniciraju o svojim ekološkim praksama. Također, edukacija potrošača o održivosti i društvena odgovornost brendova igraju važnu ulogu u stvaranju pozitivne slike o brendu i jačanju povjerenja potrošača. Rezultati pokazuju da su potrošači sve više osviješteni o ekološkim problemima i da isto očekuju od brendova.

## Grafikon 9. Svijest potrošača o H&M-ovim programima održivosti i zelenom marketingu

Koliko ste upoznati s H&M-ovim programima održivosti i zelenog marketinga?

85 odgovora



Izvor: istraživanje

Istraživanje je pokazalo da je 24,7 % ispitanika dobro upoznato s H&M-ovim programima održivosti i zelenog marketinga, dok je 27,1 % djelomično upoznato. 24,7 % ispitanika je slabo upoznato, a 18,8 % uopće nije upoznato s ovim programima. Samo 5,9 % ispitanika je vrlo dobro upoznato – graf 9. Ovi rezultati pokazuju da H&M ima prostora za poboljšanje komunikacije o svojim programima održivosti i zelenog marketinga kako bi se povećala svijest o njima među kupcima.

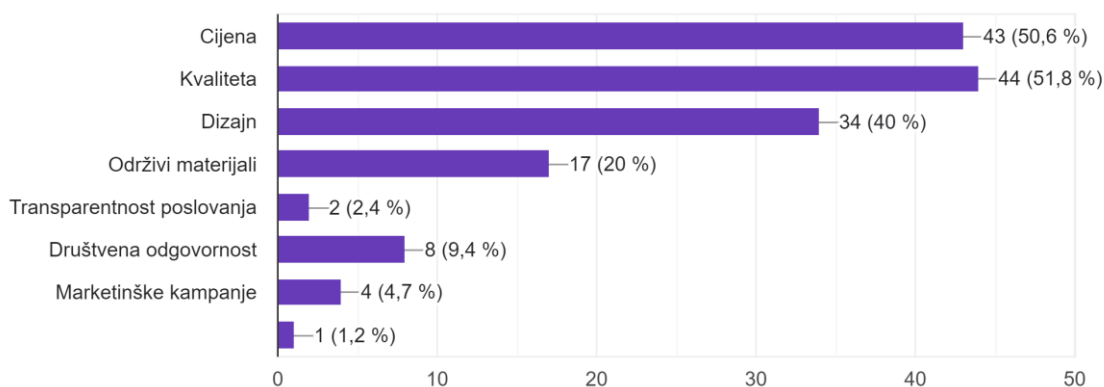
Rezultati prikazani u grafikonu 10. pokazuju da su najvažniji faktori pri odlučivanju o kupovini H&M proizvoda cijena i kvaliteta, pri čemu je kvaliteta malo važnija, s 51,8 % ispitanika koji su je naveli kao glavni faktor. Drugi po važnosti faktor je dizajn, s 40 % ispitanika koji su ga naveli kao utjecajan. Održivi materijali su važni za 20 % ispitanika. S druge strane, transparentnost poslovanja, društvena odgovornost i marketinške kampanje su manje važni za ispitanike.



## Grafikon 10. Važnost određenih faktora pri kupovini u H&M-u

Koji od sljedećih faktora najviše utječe na vašu odluku o kupovini proizvoda iz H&M-a?

85 odgovora



Izvor: obrada autorice

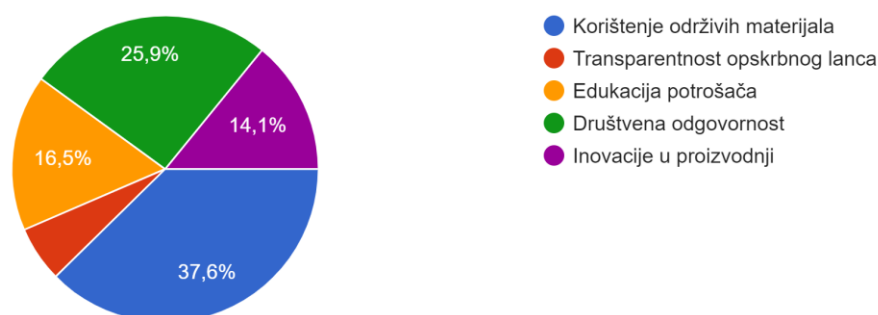
Možemo zaključiti da je većina ispitanika sklona kupovini H&M proizvoda zbog njihove pristupačne cijene i kvalitete te da je dizajn također važan faktor. Međutim, održivost je u sve većoj mjeri važan faktor, što se vidi iz činjenice da je 20 % ispitanika navelo održive materijale kao važan faktor.

Odabir faktora utjecaja na percepciju ponašanja u održivom marketingu:

## Grafikon 11. Ključni aspekti održivog marketinga H&M-a prema ispitanicima

Što smatrate najvažnijim aspektom održivog marketinga kod brendova poput H&M-a?

85 odgovora



Izvor: obrada autorice

Čak 37.6 % glasova za korištenje održivih materijala naglašava da se potrošači sve više brinu za okoliš i žele vidjeti konkretne promjene u proizvodnji odjeće. H&M i slični brendovi moraju pokazati da su ozbiljni u korištenju održivih materijala kao što su organski pamuk, reciklirani poliester, i inovativni materijali iz obnovljivih izvora.

25.9 % glasova za transparentnost opskrbnog lanca pokazuje da potrošači žele više od samo marketinških poruka. Oni žele znati gdje se proizvodi proizvode, u kakvim uvjetima rade radnici, i kako brend upravlja svojim otpadom. H&M bi trebao biti transparentan o svojim proizvodnim procesima, lancima opskrbe, i radnim uvjetima u tvornicama.

Društvena odgovornost s 14.1 % glasova pokazuje da potrošači cijene brendove koji se brinu o radnicima u svom lancu opskrbe i poštuju etičke standarde. H&M bi trebao osigurati fer radna mjesta, poštovati radna prava, i boriti se protiv diskriminacije u svim fazama proizvodnje.

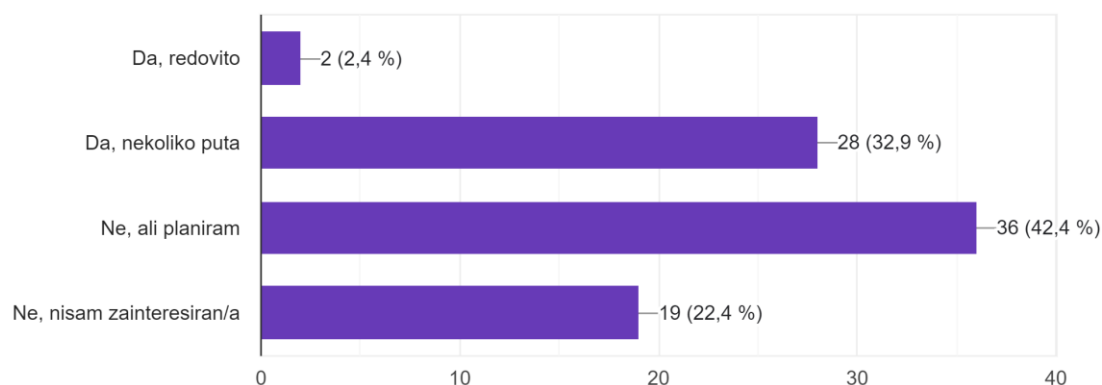
Inovacije u proizvodnji s 5.9 % glasova pokazuju da potrošači očekuju da brendovi investiraju u nove tehnologije i materijale koji smanjuju utjecaj na okoliš. H&M bi trebao investirati u istraživanja i razvoj održivih materijala i procesa proizvodnje.

#### Sudjelovanje u programu recikliranja odjeće:

Grafikon 12. Sudjelovanje ispitanika u H&M programu recikliranja stare odjeće

Jeste li ikada sudjelovali u H&M-ovim programima recikliranja (npr. donošenje stare odjeće na reciklažu)?

85 odgovora



Izvor: obrada autorice

Rezultati pokazuju da je većina ispitanika (42.4 %) sudjelovala u H&M programima recikliranja, a 32.9 % je sudjelovalo nekoliko puta. Samo 2.4 % ispitanika redovito sudjeluje u recikliranju, dok 22.4 % planira sudjelovati u budućnosti. Ovi rezultati pokazuju da postoji veliki potencijal za širenje H&M programa recikliranja, povećanje stope sudjelovanja i prostor za napredak u informiranju potrošača.

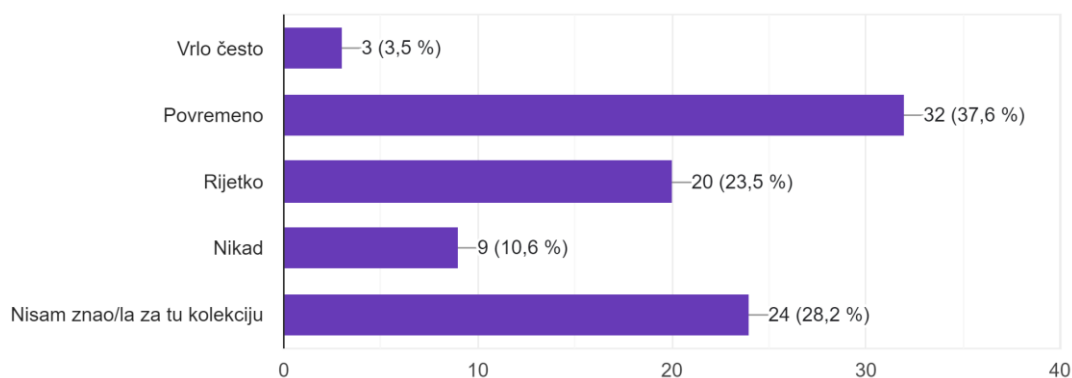
Povjerenje potrošača – povratak umjesto proizvoda:

Učestalost kupovine H&M Conscious kolekcije među ispitanicima u Grafikonu 13.

Grafikon 13. Učestalost kupovine odjeće iz H&M Conscious kolekcije

Koliko često kupujete proizvode iz H&M-ove Conscious kolekcije?

85 odgovora



Izvor: obrada autorice

Rezultati pokazuju da je 37.6 % ispitanika povremeno kupilo proizvode iz Conscious kolekcije, 28.2 % ih nikad nije kupilo, 23.5 % ih je kupilo rijetko, 10.6 % ih je kupilo nikad, a samo 3.5 % ih kupuje vrlo često.

Ovi rezultati sugeriraju da H&M-ova Conscious kolekcija još nije široko prihvaćena među potrošačima, iako je većini poznata. H&M treba promociju Conscious kolekcije učiniti vidljivijom i jasnijom, fokusirajući se na prednosti održivih materijala i procesa proizvodnje ili razmotriti prilagođavanje cijena Conscious kolekcije da bi bila konkurentna i privlačna većem krugu potrošača.

## **7. IZAZOVI I PRILIKE ZA BUDUĆI RAZVOJ ODRŽIVOG**

### **MARKETINGA U H&M-U**

Usprkos uspjesima Patagonije i Stelle McCartney, H&M se suočava s kritikama zbog svoje prošle prakse upravljanja otpadom i održivosti. Korporacija upravlja različitim brendovima uključujući COS, Weekday, H&M Home, Monki i druge. H&M je nekoliko puta najavljen kao vodeći u transparentnosti u modnoj industriji. H&M je postavio ambiciozan cilj da do 2030. godine proizvodi odjeću isključivo od recikliranih ili održivih materijala i svi njihovi pamuk potječe iz recikliranih ili održivih izvora.

Međutim, kritike na račun H&M-a i dalje su prisutne, osobito nakon skandala vezanih uz uništavanje odjeće. Kao odgovor na kritike, H&M je pokrenuo Zakladu H&M koja se fokusira na ekološka i humanitarna pitanja, kao i na razvoj Zelenog stroja, koji je dizajniran za reciklažu tekstila. Iako H&M promiče održivost kroz svoje inicijative poput Garment Collecting program, postoji sumnja u istinsku održivost njihovih praksi. H&M se također fokusira na korištenje održivih materijala, tvrdeći da će do 2030. godine svi korišteni materijali biti reciklirani ili održivo nabavljeni. Međutim, postoji potrebno poboljšanje u transparentnosti kada je riječ o porijeklu tih materijala.

U usporedbi s Patagonijom i Stelloom McCartney, H&M bi trebao razmotriti strategije koje uključuju veću transparentnost, inovativnije materijale i snažniji fokus na kružno gospodarstvo. Učenje iz njihovih praksi, uspostavljanje vlastitih programa za popravak i donacije, kao i stvaranje snažnijih partnerstava s dobavljačima održivih materijala, moglo bi mu pomoći da postane vodeći brend u održivosti. Ovaj pristup ne samo da bi poboljšao reputaciju H&M-a, već bi također pridonio smanjenju negativnog utjecaja modne industrije na okoliš.

#### **7.1 Interni izazovi i prepreke**

Iako H&M pokazuje predanost održivosti i implementaciji ekološki prihvatljivih praksi, suočava se s brojnim internim izazovima i preprekama koje mogu otežati daljnji razvoj održivog marketinga. Njihova organizacijska struktura i korporativna kultura često su predmet kritike zbog fokusa na brzo donošenje odluka i profitabilnost, što može doći na račun održivosti. Postoji nekoliko primjera i izvora koji ilustriraju kako ova kultura može otežati uspješnu implementaciju održivih praksi i promjenu unutar tvrtke (H&M

Group 2021.) Oslanja se na složeni globalni opskrbeni lanac s mnogim dobavljačima, što otežava postizanje dosljednosti u održivim praksama. U kontroli kvalitete i usklađenosti s ekološkim standardima može doći do nesuglasica, a održavanje transparentnosti u svim fazama opskrbe predstavlja značajan izazov.

Provedba učinkovitih održivih inicijativa često zahtijeva znatna ulaganja, koja mogu biti teško ostvariva unutar ograničenog budžeta ili prioriteta usmjerenih na kratkoročne financijske ciljeve. Stoga treba uravnotežiti troškove održivosti s potrebom za konkurentskom cijenom, a što može otežati realizaciju ekološki fokusiranih projekata.

Uvođenje održivih praksi zahtijeva osviještenost, edukaciju i obuku zaposlenika na svim razinama. H&M se suočava s izazovima u implementaciji sveobuhvatnog programa obuke koji osigurava da svi zaposlenici razumiju važnost održivosti i sprječavaju nesvjesne predrasude u svojim svakodnevnim praksama (H&M Group 2021.) Unatoč nekim inicijativama, može očekivati poteškoće s brzim usvajanjem inovacija potrebnih za održivi rast i razvoj dok odugovlačenje u razvoju i implementaciji novih materijala ili tehnologija može otežati ostvarivanje postavljenih ciljeva održivosti. Suočava se i s izazovima u promjeni percepcije potrošača koji mogu biti skeptični prema iskrenosti održivih napora. Mnogi potrošači vide ga kao simbol brze mode, što može umanjiti učinak održivih marketinških strategija i inicijativa. Iako H&M ima potencijal za značajan napredak u održivom marketingu, borba s internim izazovima i preprekama iziskuje strateški plan i predanu implementaciju. Ovo posljedično zahtijeva promjenu organizacijske kulture, poboljšanje edukacije zaposlenika i razvoj učinkovitih praksi u opskrbenom lancu.

## **7.2 Vanjski faktori**

Jedan od najkontroverznijih trenutaka za H&M dogodio se kada su otkrivene informacije o uništavanju neprodane odjeće. Članak objavljen u The New York Timesu 2018. godine opisuje situaciju u kojoj su desetine vreća s neprodanim H&M-ovim artiklima pronađene spaljene ili uništene. Ova praksa, koja se provodi kako bi se održala ekskluzivnost brenda i smanjio višak zaliha, proturječi filozofiji održivosti i doprinijela je negativnom imidžu brenda. Kritičari su isticali da umjesto uništenja, može donirati odjeću ili je reciklirati, što bi pokazalo stvarnu predanost održivosti (Sullivan, A. 2018.).

H&M se suočio s pravnom tužbom zbog "lažnog" i "zavaravajućeg" marketinga održivosti. Tužiteljica Chelsea Commodore tvrdi da, unatoč statusu brenda kao diva brze mode, H&M prevarno prikazuje svoje proizvode kao ekološki korisne putem obmanjujućih marketinških strategija. Tužba ističe da su H&M-ove tvrdnje o održivosti i programu recikliranja netočne, a da je stvarna sposobnost recikliranja starih odjevnih predmeta prenapuhana. Tužba protiv H&M-a zbog "lažnog" marketinga održivosti, koja je podnesena 2022. godine je povučena. U tužbi je istaknuto da H&M-ove tvrdnje o smanjenju potrošnje vode i uspješnosti programa recikliranja nisu bile točne, navodeći primjer haljine koja je tvrdila da troši 20 % manje vode, dok je zapravo trošila više. Suočava se i s drugim pravnim izazovima, a među njima je i raniji slučaj u kojem su se činili obmanjujući izrazi u vezi s kolekcijom Conscious Choice. S obzirom na rastući pritisak za transparentnošću i održivošću, točne informacije postaju ključne za budućnost modne industrije. Istraživanje iz Quartz-a također je otkrilo da H&M reciklira samo mali dio prikupljene odjeće i da su stvarna rješenja za reciklažu rijetka. Iako je tužba povučena, ona ukazuje na širi problem greenwashinga u modnoj industriji, koji H&M, unatoč izjavama o održivosti, i dalje doživljava. Uslijed sve većih pritisaka vlada i međunarodnih organizacija da se poštuju ekološki standardi, mora se kontinuirano prilagođavati novim zakonima i propisima vezanih za održivost. Ova prilagodba može zahtijevati značajna ulaganja i promjene u poslovanju.

H&M se ističe kao brend koji naglašava kvalitetu i održivost u svom portfelju proizvoda kroz niz certifikata i partnerstava. Jedan od najvažnijih certifikata je Globalni standard za organski tekstil (GOTS), koji potvrđuje da koristi organski pamuk proizveden na održiv način, bez upotrebe štetnih kemikalija. Ovaj certifikat potvrđuje visoke standarde ekološke i socijalne održivosti koji su uspostavljeni tijekom cijelog lanca proizvodnje (H&M Group, 2021). Pored toga, H&M je član Inicijative za bolji pamuk (BCI), što ukazuje na njihovu predanost promicanju održivih praksi u uzgoju pamuka. Ova inicijativa ima za cilj poboljšanje uvjeta u industriji pamuka, kao i zaštitu okoliša, podupirući održivost u ovoj ključnoj industriji (H&M Group, 2021). Također, posjeduje OEKO-TEX Standard 100, koji jamči da su svi tekstili i odjeća testirani na prisutnost štetnih tvari, čime se osigurava sigurnost potrošača (H&M Group, 2021). Uz to, brend nudi proizvode koji su certificirani prema standardu od kolijevke do kolijevke (C<sub>2</sub>C), što dokazuje da su ti proizvodi dizajnirani za ekološki prihvatljivu proizvodnju i reciklažu, afirmirajući H&M-ov pristup održivosti te se pridržava niza vladinih regulativa koje se

odnose na održivost i zaštitu okoliša. Tvrtka je prihvatila smjernice UN-a o poslovanju i ljudskim pravima, uključujući standarde za pravedne plaće, eliminaciju prisilnog rada i rada djece te promicanje dobrobiti životinja. Ova usklađenost s međunarodnim standardima naglašava H&M-ovu odgovornost prema društvenim pitanjima i ljudskim pravima (H&M Group, 2021). Nadalje, H&M se priprema za nadolazeće promjene u regulativama kako bi se uskladio s novim zakonodavnim standardima. Tvrtka je potpisala Global Commitment s Ellen MacArthur Foundation, koji ima za cilj eliminaciju nepotrebne plastike iz svojih proizvoda do 2025. godine. Ova inicijativa predstavlja ključni korak prema smanjenju ekološkog otiska i poticanju održivih praksi u cijelom procesu proizvodnje. H&M-ova kombinacija certifikata, partnerstava i pridržavanja vladinih regulativa osnažuje njihov pristup održivosti i pomaže im da odgovore na rastuće zahtjeve potrošača za transparentnošću i odgovornim poslovanjem. Kako se globalno tržište nastavlja mijenjati, H&M će morati kontinuirano raditi na unapređenju svojih praksi i strategija održivosti.

### **7.3 Prilike za inovacije i rast**

H&M ima priliku istraživati i razvijati inovativne materijale koji su 100 % biorazgradivi ili izrađeni od recikliranih sirovina, poput bioplastike ili drugih održivih alternativa. U ovom kontekstu, suradnja s istraživačkim institucijama i start-upovima može značajno ubrzati razvoj takvih materijala, čime bi se poboljšala održivost brenda.

Benchmarkingom iskustava Stelle McCartney, usvajanjem sličnih pristupa u razvoju vlastitih materijala i suradnjama koje ne samo da potiču inovacije, već i jačaju njihovu poziciju na tržištu kao održivog brenda. Već dugi niz godina je predvodnica u održivosti u modnoj industriji. Njezin brend se ne koristi kožom, krznom niti bilo kojim materijalima životinjskog podrijetla, a umjesto toga fokusira se na održive i ekološki prikladne materijale kao što su organski pamuk, reciklirani poliester i veganska koža. McCartney redovito surađuje s različitim istraživačkim institucijama i tehnološkim kompanijama kako bi razvila napredne inovacije koje poboljšavaju ekološki otisak njezinih proizvoda. Povezivanje s najnovijim tehnologijama i održivim praksama može omogućiti H&M-u da istovremeno poboljša svoj ekološki utjecaj i privuče bazu potrošača koji traže odgovornije modne opcije.

Suradnja s poznatim dizajnerima i utjecajnim brendovima može privući nove kupce i podići profil H&M-a kao modnog brenda koji nudi i održivu opciju. Korištenje održivih praksi i materijala u tim kolekcijama može poslužiti kao snažan marketinški alat. Najavio je i planove za pokretanje usluge iznajmljivanja odjeće kao dio svoje strategije za promicanje održivosti i smanjenje modnog otpada. Ova usluga ograničena je na odabranu kolekciju svečanih haljina i suknji te je dostupna isključivo kupcima koji su se prijavili za njihov program vjernosti. Cijena najma odjeće iznosi otprilike 350 švedskih kruna (33 €) po tjednu. Osim toga, konceptna prodavaonica nudi usluge popravka odjeće, kao i kafić i kozmetički bar, gdje kupci mogu uređivati kosu, nokte i koristiti usluge šminkanja. H&M planira testirati ovu uslugu u odabranim trgovinama i putem interneta, naglašavajući svoj fokus na razvoj održivih poslovnih modela. U sljedećim godinama brend namjerava proširiti svoju ponudu, uključujući dodatne opcije iznajmljivanja, što će pomoći u smanjenju prekomjerne potrošnje i otpada od odjeće. Ova inicijativa dolazi u kontekstu sve veće kritike modne industrije zbog problema s održivošću, a H&M se pokušava pozicionirati kao lider u ovoj tranziciji prema ekološki prihvatljivijoj proizvodnji i potrošnji. Uzimajući u obzir da je modna industrija jedan od najvećih zagađivača na svijetu, H&M također naglašava važnost promjene potrošačkih navika, potičući potrošače da bolje biraju između kupovine i iznajmljivanja. Perspektivno može ulagati i u poboljšanje iskustva online kupovine kroz personalizaciju, korištenje umjetne inteligencije za preporuke proizvoda, virtualni pokušaji odjeće i inovacije u pakiranju.

Eliminiranje otpada od plastike ima cilj smanjiti plastično pakiranje za 25 % do 2025. godine, a do 2022. godine već je postigao izvanredno smanjenje od 44 % u odnosu na osnovicu iz 2018. godine. Pored toga, tvrtka nastoji da do 2030. godine 100 % svog pakiranja bude izrađeno od recikliranih ili održivijih materijala, pri čemu je do 2022. godine postignut napredak od 85 %. U vezi s kemikalijama, H&M-ov cilj je osigurati da 100 % tvornica dobavljača sa Popisom ograničenih tvari za proizvodnju (ZDHC MRSL) do 2030. godine, a do 2022. godine postignut je značajan napredak od 97 %. Prepoznajući važnost očuvanja vode, H&M aktivno smanjuje potrošnju vode u svom opskrbnom lancu. Tvrtka je do 2022. godine postigla 21 % smanjenje u potrošnji vode za proizvodnju (kod dobavljača u kategorijama 1 i 2) u odnosu na osnovicu iz 2017. godine. Osim toga, 21 % vode koja se koristi u proizvodnji reciklirano je 2022. godine. U daljnjem tijeku, H&M-ova Strategija vode 2030. ima za cilj postići smanjenje ukupne



apsolutne potrošnje slatke vode za 10 % do 2025. godine i za 30 % do 2030. godine, u odnosu na osnovicu iz 2022. godine. Glede nabave materijala, H&M ima cilj da do 2025. godine 30 % materijala za komercijalne proizvode bude certificirano kao reciklirano, a do 2022. godine postignut je impresivan napredak od 84 %. Nadalje, tvrtka radi na tome da do 2030. godine svi materijali koji se koriste za komercijalne proizvode budu ili reciklirani ili održivo nabavljeni, pri čemu je trenutno postignuta stopa napretka od 23 %.

Uz odgovarajuće inovacije i strategije rasta, H&M može ne samo poboljšati svoj imidž u industriji, nego i postati lider u održivosti. Korištenjem novih tehnologija, jačanjem transparentnosti i usvajanjem etičkih praksi, H&M može zadovoljiti rastuće potražnje potrošača za održivijim modnim opcijama.

## 8. ZAKLJUČAK

Ovaj diplomski rad analizirao je značaj zelenog/održivog marketinga u poslovanju tvrtke Hennes & Mauritz (H&M), s fokusom na utjecaj održivog marketinga na reputaciju brenda, lojalnost kupaca, tržišni udio i konkurentnost te na percepciju i svijest potrošača o ekološkim praksama. Istraživanje je provedeno putem anketa na uzorku od 85 ljudi i rezultati su pokazali da je održivost postala izuzetno važna za potrošače, a H&M ima prostora za poboljšanje u tom području.

Potrošači su sve više svjesni potrebe za održivosti i žele vidjeti da brendovi poduzimaju konkretne korake u tom smjeru. Anketa je pokazala da je potencijal proizvoda iz Conscious kolekcije jer ista još nije široko prihvaćena među potrošačima, iako je većini poznata. Korištenje održivih materijala, transparentnost opskrbnog lanca i edukacija potrošača o održivosti su najvažniji aspekti održivog marketinga. Prema rezultatima ankete, ovo je najvažniji aspekt održivog marketinga. Slijede transparentnost opskrbnog lanca, zatim edukacija potrošača, društvena odgovornost i inovacije u proizvodnji. Ovi rezultati pokazuju da potrošači žele vidjeti konkretne promjene u proizvodnji odjeće, a ne samo marketinške poruke. Suočavanje s brojnim internim i vanjskim izazovima u pogledu održivosti je izazovno. Interni izazov je uskladiti održivost s potrebama brze mode i profitabilnosti. Vanjski izazov je konkurencija s brendovima koji su već prepoznati po održivosti.

S obzirom na trendove edukacije i informiranosti potrošača, pred modnim tvrtkama je veliki izazov održivog poslovanja ali i mogućnosti. Postoji široki prostor razvoja i uvođenja inovacija materijala, poboljšanja transparentnost u komunikaciji sa svojim potrošačima i pojačanom angažmanu potrošača. Tržište je spremno nagraditi uspješne u tome. Ovaj rad potvrđuje značaj održivog marketinga za brendove u modnoj industriji te pokazuje da je održivost sve važnija tema u modnoj industriji i da je ključno zadovoljenje povjerenja potrošača radi dugoročnog uspjeha.

# IZVORI

## Knjige

1. Kotler, P., i Lee, N. (2008), Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause, John Wiley & Sons, Hoboken
2. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006). Osnove marketinga, Mate d.o.o., Zagreb
3. Lacković, Z., Andrić, B. (2007) Osnove strateškog menadžmenta, Veleučilište u Požegi, Požega.
4. Nefat, A. (2015). Zeleni marketing. Zagreb: Tiskara Kerschhoffset
5. Ottman J.A., The New Rules of Green Marketing, IN. Ottman Consulting Inc., 2011.

## Članci iz znanstvenih i stručnih časopisa

1. Dahl, R. (2010), Green Washing – Do You Know What You're Buying?, Environmental Health Perspect, Vol. 118, no 6, str. 246 – 252.
2. Delmas, M. A. i Burbano, V. (2011), The drivers of greenwashing, California management review, Vol 54, no 1, str. 64 – 87.
3. Fowler, S. J., & Hope, C. (2007). Incorporating sustainable business practices into company strategy. Business Strategy and the Environment, 16(1), 26-38.
4. Ham M., Segmentacija potrošača prema razini ekološke odgovornosti, vol. 21, no. 2., 2009., str. 183.-202. [online] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/53122>, (1. srpnja 2018.)
5. Ham, M. (2017). Pravedna trgovina i održivost. Handout materijali. [online] Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/pravedna-trgovina-i-odrzivost/wp36content/uploads/sites/438/2013/04/Pravedna-trgovina-i-odr%C5%BEivost\\_Handoutmaterijali.pdf](http://www.efos.unios.hr/pravedna-trgovina-i-odrzivost/wp36content/uploads/sites/438/2013/04/Pravedna-trgovina-i-odr%C5%BEivost_Handoutmaterijali.pdf) [1. srpnja, 2024].
6. Kar Yan, Y., Yazdanifard, R. (2014), The Concept of Green Marketing and Green Product Development on Consumer Buying Approach, Global Journal of Commerce & Management Perspective. Vol 3, str. 33 – 38.

7. Katrandžiev, H. (2016), Ecological Marketing, Green Marketing, Sustainable Marketing: Synonyms or an Evolution of Ideas?, *Economic Alternatives*, no 1, str. 71 – 82.
8. Mandarić, D., Hunjet, A. i Vuković, D. (2022). The Impact of Fashion Brand Sustainability on Consumer Purchasing Decisions, *Journal of Risk and Financial Management*, 15(4), 1-17. [online] Dostupno na: <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/4/176> [1. srpnja, 2024].
9. Matten, D. i Moon, J. (2004), Corporate Social Responsibility: Education in Europe, *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, no 4, str. 323 – 337.
10. McWilliams, A. i D. Siegel (2001): Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm. *Academy of Management Review*, 26(1): 117-27.
11. Meler, M. i Magaš, D. (2014). Sustainable marketing for sustainable development. [online] Dostupno na: <https://ideas.repec.org/p/sek/iacpro/0300294.html> [1. srpnja, 2024].
12. Nagurney, A. i Yu, M. (2012), Sustainable fashion supply chain management under oligopolistic competition and brand differentiation, *International Journal of Production Economics*, 135(2): 532-540.
13. Prakash, A. (2002), Green marketing, public policy and managerial strategies, *Business Strategy and the Environment*, No 11, str. 285 – 297.
14. Rarick, C. A., & Feldman, L. S. (2008), Patagonia: Climbing to new highs with a smaller carbon footprint. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 14(7), 121-124.
15. Roginek, I. (2016). Održivi marketing - trenutalni hir ili dugoročna nužnost?. Pokreni nešto svoje. [online] Dostupno na: <https://pokreninestosvoje.hr/odrzivi-marketing-trenutacnihir-ili-dugorocna-nuznost/> [1. srpnja, 2024].
16. Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D. (2009) E-marketing. 2. izmijenjeno i prošireno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku. Str. 29-32
17. Surya, R., Vijaya Banu, P. (2014), Introduction to Green Marketing, *International Journal of Economics and Management Studies*, Vol 1, no 2, str. 1 – 4.

18. Watson, B. (2016). The troubling evolution of corporate greenwashing. The Guardian. [online] Dostupno na: <https://www.theguardian.com/sustainablebusiness/2016/aug/20/greenwashing-environmentalism-lies-companies> [1. srpnja, 2024]

19. Winn, M., Angell, L. (2000), Toward a process model of corporate greening, Organization Studies, Vol 2, no 6, str. 1119 – 1147.

### **Diplomski (ili magistarski) radovi i disertacije**

1. Ereš, I. (2017). Cirkularno gospodarenje otpadom na primjeru otpada prehrambene industrije i tekstila, diplomski rad, Prirodoslovno-matematički fakultet, Sveučilište u Zagrebu

2. Ivanković, J. (2010), Društveno odgovorna strategija marketinga i konkurentnost poduzeća prehrambene industrije republike Hrvatske, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

### **Web izvori**

1. 1% for the Planet [online]. Dostupno na: <https://www.patagonia.com/one-percent-for-the-planet.html> [2. rujna 2024.].

2. Beall, A. (2020). Why clothes are so hard to recycle. BBC Future. Dostupno na: <https://www.bbc.com/future/article/20200710-why-clothes-are-so-hard-to-recycle>.

3. BNP Paribas Wealth Management (2019). The Circular Economy: A New Economic Paradigm. Dostupno na: <https://ifa.bnpparibas.com/asia/en/expert-voices/the-circular-economy---anew-economic-paradigm.html>.

4. Byras, T. (2017). Patagonia wins circular economy multinational award at world economic forum annual meeting in davos [online]. Patagonia works. Dostupno na: <https://www.patagoniaworks.com/press/2017/1/17/patagonia-wins-circulareconomy-multinational-award-at-world-economic-forum-annual-meeting-in-davos> [2. rujna 2024.].

5. CommonShare (2023). 'Plaintiffs withdraw greenwashing lawsuit against H&M', CommonShare News [online]. Dostupno na:

<https://news.commonshare.com/blog/plaintiffs-withdraw-greenwashing-lawsuit-against-h-m> [2. rujna 2024.].

6. Company History. [online] Dostupno na: <https://www.patagonia.com/company-history/> [2. rujna 2024.].

7. Consumer Edge. (2023). H&M se suočava s rastućim izazovima u Europi: Tko preuzima udio u brznoj modi? [online] Dostupno na: <https://www.consumeredge.com/resources/insights/hm-faces-mounting-challenges-in-europe-whos-taking-share-in-fast-fashion/> [2. rujna 2024.].

8. Fashion Revolution (2021.) Fashion Transparency Index 2021: Executive Summary. [online] Dostupno na: [https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fashiontransparencyindex\\_2021\\_execsummary](https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fashiontransparencyindex_2021_execsummary). [3. rujna 2024.].

9. Financije.hr (2024) 'Velika analiza: Shein nadmašio konkurente u Europi, zarađuje više od 8 milijardi dolara'. [online] Dostupno na: <https://financije.hr/velika-analiza-shein-nadmasio-konkurente-u-europi-zaraduje-vise-od-8-milijardi-dolara/> [3. rujna 2024.].

10. Hawkins, A.J. (2022) 'H&M showed bogus environmental Higg Index scores for its clothing', Quartz, [online]. Dostupno na: <https://qz.com/2180075/hm-showed-bogus-environmental-higg-index-scores-for-its-clothing> [2. rujna 2024.].

11. History. [online] Dostupno na: <https://www.patagonia.com/our-footprint/corporate-social-responsibility-history.html> [7. rujna 2024.].

12. Hoang, L. (2017). Patagonia's circular economy strategy [online]. The Business of Fashion. Dostupno na: <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/how-patagonia-transformed-the-circular-economy/> [2. rujna 2024.].

13. H&M Group (2021) 'Sustainability', H&M Group. [online]. Dostupno na: <https://hmgroupp.com/sustainability/> [2. rujna 2024.].

14. Je li održivost zaista budućnost modne industrije (2023) [online] Dostupno na: <https://profitiraj.hr/je-li-odrzivost-zaista-buducnost-modne-industrije/> [2. rujna 2024.].

15. Let's be fair (n.d.) hm.com. [online]. Dostupno na: [https://www2.hm.com/en\\_eur/sustainability-at-hm/our-work/fair.html](https://www2.hm.com/en_eur/sustainability-at-hm/our-work/fair.html). [1. srpnja, 2024].

16. Let's close the loop (n.d.) hm.com. [online]. Dostupno na: [https://www2.hm.com/en\\_eur/sustainability-at-hm/our-work/close-the-loop.html](https://www2.hm.com/en_eur/sustainability-at-hm/our-work/close-the-loop.html) [1. srpnja, 2024].
17. Narodne novine (2010) 'Odluka o poslovanju', 12. prosinca. [online]. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010\\_12\\_139\\_3532.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2010_12_139_3532.html) [ 1. rujna 2024].
18. Profitiraj.hr (2021.) 'Je li održivost zaista budućnost modne industrije?'. [online] Dostupno na: <https://profitiraj.hr/je-li-odrzivost-zaista-buducnost-modne-industrije/> [1. rujna 2024].
19. Reuters (2015). Fashion chain H&M offers \$1M recycling prize for reusable clothing. The Guardian. [online]. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/fashion/2015/aug/25/fashionchain-hm-offers-1m-recycling-prize-for-reusable-clothing>. [2. rujna 2024.].
20. Segran, E. (2021). H&M is one of fashion's biggest polluters. Now its foundation is on a \$100 Million quest to save the planet. Fast Company [online]. Dostupno na: <https://www.fastcompany.com/90596456/hm-is-one-of-fashions-biggest-polluters-nowits-on-a-100-million-quest-to-save-the-planet>. [1. srpnja, 2024].
21. Sullivan, A. (2018). 'H&M's Unwanted Clothes End Up in Landfills, Defying Its Sustainability Goals', The New York Times. [online]. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2018/03/27/business/hm-clothes-stock-sales.html> [2. rujna 2024.].
22. Sustainability. [online] Dostupno na: <https://www.stellamccartney.com/gb/en/sustainability/sustainability.html> [2. rujna 2024.].
23. The Stock Dork. (2023). H&M-ovi konkurenti: Tko su glavni igrači u brzjoj modi? [online] Dostupno na: <https://www.thestockdork.com/hm-competitors/> [9. srpnja 2024.].
24. The Product-Life Institute (2017). Cradle to Cradle. [online] Dostupno na: <http://www.productlife.org/en/cradle-to-cradle> [9. srpnja 2024.].
25. TerraChoice Environmental Marketing, (2010), The Seven Sins of Greenwashing: Environmental Claims in Consumer Markets, TerraChoice Environmental Marketing,

London, [online]. Dostupno na: <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010/> [9. srpnja 2024.].

## POPIS GRAFOVA

Grafikon 1. Struktura anketiranih korisnika prema dobu ispitanika	
Grafikon 2. Važnost održivosti materijala za potrošače .....	35
Grafikon 3. Spremnost potrošača na plaćanje veće cijene za održive proizvode .....	35
Grafikon 4. Svijest ispitanika o “greenwashing-u” .....	36
Grafikon 5. Percepcija ispitanika o “greenwashing” strategijama u industrijama .....	37
Grafikon 6. Važnost transparentnosti ekološkog utjecaja brendova .....	38
Grafikon 7. Percepcija ispitanika o vjerodostojnosti ekoloških tvrdnji brendova .....	39
Grafikon 8. Motiviranost ispitanika u podršci brendova zelenog marketinga .....	40
Grafikon 9. Svijest potrošača o H&M-ovim programima održivosti i zelenom marketingu.....	41
Grafikon 10. Važnost određenih faktora pri kupovini u H&M-u .....	42
Grafikon 11. Ključni aspekti održivog marketinga H&M-a prema ispitanicima.....	
Grafikon 12. Sudjelovanje ispitanika u H&M programu recikliranja stare odjeće.....	
Grafikon 13. Učestalost kupovine odjeće iz H&M Conscious kolekcije.....	



# ANKETNI UPITNIK

9/12/24, 10:20 AM

Svijest potrošača o ekološkim praksama poduzeća Hennes & Mauritz

## Svijest potrošača o ekološkim praksama poduzeća Hennes & Mauritz

Poštovani,  
pred Vama se nalazi anketni upitnik o svijesti potrošača o ekološkim praksama poduzeća Hennes & Mauritz, H&M. Upitnik je izrađen u svrhu pisanja diplomskog rada na temu "Značaj zelenog / održivog marketinga u poslovanju poduzeća Hennes & Mauritz (H&M) autorice Lucija Hrg, studentice druge godine diplomskog studija marketinškog upravljanja na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli.

Cilj ovog anketnog upitnika je istražiti svijest, percepciju i stavove potrošača prema održivim i ekološkim inicijativama H&M-a odnosno, kako percipiraju održivost brenda, te kako ove prakse utječu na njihove odluke o kupovini i lojalnost prema brendu. Potrebno vrijeme za rješavanje upitnika je 3-5 minuta. Ispunjavanje upitnika je anonimno i dobrovoljno, te će dobiveni podaci koristiti isključivo u svrhe pisanja diplomskog rada.

Unaprijed zahvaljujem na trudu i vremenu utrošenom na rješavanje ovog anketnog upitnika.

drendulic@unipu.hr Promijeni račun



Nije dijeljeno

\* Označava obavezno pitanje

Koliko vam je važno da brandovi koje podržavate koriste održive materijale? \*

Uopće nije važno      1      2      3      4      5      Vrlo važno



[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSekP9p1b7aN2vWLB41GQBx9c2VS66LPIKWxa26Qw4oc\\_L1sA/viewform?pli=1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSekP9p1b7aN2vWLB41GQBx9c2VS66LPIKWxa26Qw4oc_L1sA/viewform?pli=1)

1/8

Koliko vam je važno da brandovi koje podržavate javno objavljuju informacije o svom ekološkom utjecaju? \*

1      2      3      4      5

Uopće nije važno                                    Vrlo važno

Što bi vas najviše motiviralo da podržavate brend koji prakticira zeleni marketing? \*

- Upotreba održivih materijala
- Transparentnost opskrbnog lanca
- Reciklažni programi
- Edukacija potrošača o održivosti
- Društvena odgovornost
- Ostalo:

Jeste li spremni platiti više za proizvode koji su proizvedeni na održiv način? \*

- Da, svakako
- Da, donekle
- Neutralan/na sam
- Ne, ne baš
- Ne, uopće ne



Koliko ste upoznati s H&M-ovim programima održivosti i zelenog marketinga? \*

- Vrlo dobro upoznat/a
- Upoznat/a
- Djelomično upoznat/a
- Slabo upoznat/a
- Uopće nisam upoznat/a

Koji od sljedećih faktora najviše utječe na vašu odluku o kupovini proizvoda iz H&M-a? \*

- Cijena
- Kvaliteta
- Dizajn
- Održivi materijali
- Transparentnost poslovanja
- Društvena odgovornost
- Marketinške kampanje
- Ostalo:

Jeste li ikada sudjelovali u H&M-ovim programima recikliranja (npr. donošenje stare odjeće na reciklažu)? \*

- Da, redovito
- Da, nekoliko puta
- Ne, ali planiram
- Ne, nisam zainteresiran/a



Koliko često kupujete proizvode iz H&M-ove Conscious kolekcije? \*

- Vrlo često
- Povremeno
- Rijetko
- Nikad
- Nisam znao/la za tu kolekciju

Što smatrate najvažnijim aspektom održivog marketinga kod brendova poput H&M-a? \*

- Korištenje održivih materijala
- Transparentnost opskrbnog lanca
- Edukacija potrošača
- Društvena odgovornost
- Inovacije u proizvodnji
- Ostalo:

Što vas najviše potiče na kupovinu odjeće koja je proizvedena na održiv način? \*

- Ekološki utjecaj
- Kvaliteta proizvoda
- Osobne vrijednosti i uvjerenja
- Podrška održivim brendovima
- Ostalo:



Da li ste čuli za termin "greenwashing"? \*

- Da
- Ne

Koje industrije, po vašem mišljenju, najčešće koriste greenwashing? \*

- Moda (odjeća i obuća)
- Hrana i piće
- Automobili
- Tehnologija
- Građevina
- Kozmetika
- Ostalo:

Koliko vjerujete ekološkim tvrdnjama brendova na skali od 1 do 5? \*

- 1      2      3      4      5
- Uopće ne vjerujem                                    Potpuno vjerujem



Koja je Vaša dob? \*

- Manje od 18
- Između 18-25
- Između 26-35
- Između 36-45
- Između 46-55
- Između 56+
- Ostalo:

Koji je Vaš spol? \*

- Ženski
- Muški
- Ostalo
- Ne želim se izjasniti

Koja je Vaša razina obrazovanja? \*

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Preddiplomski studij
- Diplomski studij
- Poslijediplomski studij
- Ostalo:



Podnesi

Izbriši obrazac

## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad istražuje značaj održivog marketinga u poslovanju H&M-a. Istraživanje je pokazalo da potrošači sve više cijene održive materijale, transparentnost opskrbnog lanca i edukaciju o održivosti. H&M, iako ima određene inicijative u tom području, još ima prostora za poboljšanje u odnosu na konkurente kao što su Patagonia i Stella McCartney. Rad preporučuje da H&M poboljša svoju komunikaciju o održivosti, razvije inovativne materijale i unaprijedi svoje programe recikliranja kako bi ostvario uspjeh na tržištu i pridonio održivom razvoju u modnoj industriji.

*Ključne riječi: održivi marketing, održivo poslovanje, održiva moda, kružno gospodarstvo*

## ABSTRACT

This thesis explores the significance of sustainable marketing in H&M's business. The research has shown that consumers increasingly value sustainable materials, supply chain transparency, and education on sustainability. H&M, although it has certain initiatives in this area, still has room for improvement compared to competitors such as Patagonia and Stella McCartney. The thesis recommends that H&M enhance its communication about sustainability, develop innovative materials, and improve its recycling programs in order to achieve market success and contribute to sustainable development in the fashion industry.

*Keywords: sustainable marketing, sustainable business, sustainable fashion, circular economy*