

STUDIUM PRZYPADKU

Opracowane w ramach projektu: "The Hexagonal Leader"

Nazwa organizacji

PENNEYS - PRIMARK

Strona internetowa organizacji

<https://www.primark.com/en-ie>

Logotyp organizacji



Operated by PRIMARK®

Typ organizacji

- organizacja biznesowa
 administracja publiczna
 NGO's
 inna (jaka?)

Wielkość organizacji

- mała
 średnia
 duża

Branża

Sprzedaż detaliczna

Krótki opis organizacji

Primark to irlandzka firma zajmująca się sprzedażą detaliczną odzieży z siedzibą w Dublinie w Irlandii

oraz spółka zależna brytyjskiej firmy ABF zajmującej się przetwórstwem i sprzedażą detaliczną żywności. Firma nosi nazwę Penneys w Republice Irlandii, gdzie została założona. Marka Penneys nie jest używana poza Irlandią. Firma prowadzi działalność w Europie i Stanach Zjednoczonych. Firma została założona w 1969 roku w Irlandii pod nazwą Penny's. Do 2000 roku w Wielkiej Brytanii i Irlandii było ponad 100 sklepów. Do 2012 roku Primark miał 238 oddziałów w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Europie. Primark stał się charakterystycznym sklepem, oferując bezkonkurencyjną wartość produktów, jednocześnie nigdy nie tracąc swojej innowacyjnej przewagi w zakresie podążania za modą.

Opis stadium przypadku (sytuacja / problem) [max 2000 wyrazów]

Primark ma wysoce wydajny łańcuch dostaw, w tym politykę kupowania dużych ilości każdej odzieży bezpośrednio z fabryk w gospodarkach o niskich kosztach, szczególnie w Azji. Od samego początku wyniki Primark były znakomite, wspierane przez model „sprzedaży detalicznej wartości”, charakteryzujący się niskimi marżami brutto i dużymi wolumenami; znanymi w branży jako „układaj wysoko, sprzedawaj tanio”. Podobnie jak wiele sklepów detalicznych z modą, Primark sam nie produkuje towarów. Doświadczenie firmy polega na zrozumieniu swoich klientów i współpracy z dostawcami w celu produkcji towarów zgodnie ze specyfikacją Primark. Następnie firma dostarcza właściwe towary we właściwe miejsca po odpowiednich cenach. Rentowność zależy od samej wielkości sprzedaży. Ceny Primark opierają się na niskich kosztach. Osiąga się to częściowo dzięki ekonomii skali i wydajnej dystrybucji.

Sugerowane rozwiązania (za i przeciw)

W obliczu recesji, szczególnie biorąc pod uwagę ich koncentrację na dwie najbardziej dotknięte kryzysem gospodarki: Irlandii i Hiszpanii, model biznesowy Primark okazał się odporny. W okresie od 2008 r. przychody rosły rok do roku. Od 2011 r. wzrosły również zyski operacyjne, co jest imponującym wynikiem, biorąc pod uwagę tempo ekspansji w najlepszych miejskich lokalizacjach handlowych.

Jednak produkty Primark pochodzą głównie od dostawców z Europy i Azji. Głównymi krajami zaopatrującymi Primark w towar są Chiny, Indie, Bangladesz i Turcja. Wprowadzenie produkcji odzieży do tych krajów tworzy tam miejsca pracy. Ponadto są to często lepsze stawki wynagrodzenia, niż inne oferowane na lokalnych rynkach rodzaje pracy, co poprawia ogólny standard życia pracowników.

Primark zainicjował program działań, który wspiera wizerunek firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i zapewnia, że prowadzona przez nią działalność handlowa jest zgodna z wartościami i standardami etycznymi firmy. Program działań wspiera Kodeks Postępowania Primark, który gwarantuje, że wszyscy pracownicy wytwarzający jej produkty są traktowani przyzwoicie, otrzymują godziwe wynagrodzenie i pracują w dobrych warunkach pracy. (Więcej informacji można znaleźć na stronie www.primark-ethicaltrade.co.uk). To studium przypadku dotyczy zaangażowania Primark w HERproject (Health Enables Returns), który ma na celu podnoszenie świadomości i zapewnianie edukacji zdrowotnej pracownikom w krajach dostawców.

Przyjrzyjmy się teraz CSR. Firmy muszą zdawać sobie sprawę z czynników w ich otoczeniu, na przykład zmian w dostępnej sile roboczej lub wpływ firmy na lokalne społeczności oraz odpowiednio na nie

reagować. Społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza odpowiedzialność, jaką firma ma wobec wszystkich swoich interesariuszy, a nie tylko wobec właścicieli lub udziałowców, za sprawiedliwe zaspokajanie ich potrzeb. Interesariusze wewnątrzni to akcjonariusze i pracownicy. Akcjonariusze chcą zwrotu z kapitału, a to zależy od zysku. To z kolei oznacza dodawanie wartości. Pracownicy chcą bezpieczeństwa pracy, dobrych warunków i płacy oraz satysfakcji z pracy.

Interesariusze zewnętrzni to z kolei klienci, dostawcy, organizacje pozarządowe, pracownicy i społeczności lokalne, w których wytwarzane są produkty. Wszystkie mają różne potrzeby. Dlatego organizacja musi być w stanie zareagować i wykazać odpowiedzialność na różne sposoby. Może to obejmować działania tak szerokie, jak zachęcanie pracowników do udziału w projektach społecznościowych; sponsorowanie i wspieranie działalności charytatywnej; lub poświęcenie czasu i pieniędzy na poprawę wpływu działalności firmy na środowisko.

Wybrane rozwiązanie

Globalny przemysł odzieżowy zatrudnia miliony ludzi na całym świecie. Wzornictwo, branding i marketing, które generują wyższą wartość, pozostały przeważnie w krajach rozwiniętych, podczas gdy produkcja, która jest uważana za mniej wartościową, przeszła w sposób niemal hurtowy do krajów o niskich kosztach. Jako międzynarodowa firma z globalnym łańcuchem dostaw i rosnącą bazą detaliczną, Primark wierzy, że biznes ma obowiązek postępować etycznie co przynosi pozytywne efekty. Jej działalność bezpośrednio przyczynia się do zatrudnienia ponad 700 000 pracowników na trzech kontynentach. Zapewnienie poszanowania ich praw jest kluczem do dalszego rozwoju.

Primark nie jest właścicielem firm ani fabryk, które wytwarzają jego towary, ale ponosi odpowiedzialność wobec pracowników tych fabryk, klientów i udziałowców, za zapewnienie, że jej produkty są wytwarzane w dobrych warunkach pracy. HERproject w Bangladeszu jest przykładem tego, jak Primark aktywnie dąży do wprowadzenia pozytywnych zmian w życiu siły roboczej swoich dostawców. Z czego składa się HERproject? W Bangladeszu ponad 50% siły roboczej stanowią kobiety. Miejsca pracy dostępne dla kobiet w fabrykach odzieży dają im większą niezależność i pomagają zmniejszyć ubóstwo. Jednak kobiety te często mają niewielkie wykształcenie i niski poziom umiejętności czytania i pisania, ponieważ wcześniej przerywają naukę, aby pomóc swoim rodzinom. Brakuje im również podstawowej wiedzy na temat zdrowia, higieny i odżywiania oraz zrozumienia działania kobiecego ciała. Zła higiena często powoduje uporczywe i bolesne infekcje. Poród jest szczególnie niebezpieczny, a powikłania poporodowe są częste. Niewiele wiadomo na temat objawów chorób przenoszonych drogą płciową (w tym HIV) lub sposobów zapobiegania przenoszeniu. Znacznie więcej kobiet niż mężczyzn jest niedożywionych, a wiele kobiet cierpi na anemię. Te problemy, często w połączeniu z brakiem dostępu do wykwalifikowanej porady lekarskiej, oznaczają, że kobiety są szczególnie narażone na niekorzystne czynniki.

HERproject wykorzystuje edukację jako kluczowe narzędzie w walce z tymi wszystkimi wzajemnie powiązаныmi problemami. Program ma na celu nie tylko poprawę zdrowia pracownic poprzez szkolenia i edukację, ale także zapewnienie im narzędzi, które pomogą im kierować życiem osobistym i zawodowym. Te korzyści z kolei przenoszą się na ich rodziny i pomagają wzmocnić całe społeczności.

Uzasadnienie podjętej decyzji

Europejscy klienci zaczęli chętnie korzystać z produktów firmy. Wydaje się, że Penneys wychodzi naprzeciw niezaspokojonej potrzebie, ponieważ konsumenci szukają towarów modnych i na czasie w ramach ograniczonych budżetów. Ten pozornie nienasycony popyt kształtuje praktyki firmy, która stara się wygrać na konkurencyjnym rynku.

HERproject to inicjatywa podjęta przez BSR (Business for Social Responsibility), organizację pozarządową, która współpracuje z ponad 250 firmami w zakresie ochrony środowiska, praw społecznych i praw człowieka. Jak dotąd projekt HER pomógł ponad 50 000 kobietom w różnych krajach. Dokonał tego poprzez współpracę z firmami takimi jak Primark, dostawcami Primark i lokalnymi dostawcami usług zdrowotnych

HERproject jest prosty, ale jego zasięg bardzo skuteczny:

- Niewielka liczba kobiet zatrudnionych w fabryce (około 10%) zostaje wybrana na trenerów edukacji zdrowotnej zwanych „edukatorami grup rówieśniczych”
- Lokalny dostawca usług zdrowotnych szkoli wychowawców grup rówieśniczych, którzy są następnie odpowiedzialni za szkolenie innych kobiet w miejscu pracy, przekazywanie wiadomości i pomoc w rozpowszechnianiu tego, czego się nauczyli

Proces kładzie nacisk na wzajemną pomoc. Trenerki są skuteczne, ponieważ w pełni rozumieją lokalną kulturę. Nie są postrzegane, jako osoby z zewnątrz narzucające dziwne pomysły. Zamiast tego trenerki rozumieją, dlaczego kobiety mogą niechętnie szukać pomocy w kwestiach, które mogą być drażliwe. Potrafią budować pewność siebie, a także przekazują wiedzę praktyczną.

„Nie miałam nikogo, kto mówiłby mi, jak o sobie dbać, nie uczono tego w szkole. Trenerki powiedziały mi, że wiele chorób bierze się z nieoczyszczonej wody, którą brałam z kranu. Woda ta może być przyczyną chorób, cholery i biegunki. Na początku moja rodzina powiedziała mi, skąd znasz te rzeczy? Pracujesz w fabryce odzieży! Powiedziałam im, że tego nauczyłam się z jej projektu. Każdy, kogo teraz zapytam, przyznaje, że gotuje wodę i nie cierpi jak wcześniej. ”Umme Habiba (pracownik branży odzieżowej).

HERproject pomaga również innym osobom, które nie są bezpośrednio zaangażowane w projekt. Poza warsztatami, nauka nieformalna jest kontynuowana. Kobiety budują wspierające relacje i rozmawiają ze sobą poza pracą. Jest to wzmocnione przez projekt pomagający w zakładaniu przychodni fabrycznych i tworzeniu ważnych powiązań skierowań lekarskich do lokalnych szpitali

Selina Kamal jest inspektorem jakości w fabryce i edukatorem rówieśniczym w HERproject. Dzięki własnemu treningowi jest teraz bardziej świadoma znaczenia czystości dla siebie i swoich dzieci. Teraz wszyscy piją oczyszczoną wodę i jedzą więcej warzyw. Pomogła już przyjaciółce Shilpi, która jest nauczycielką w szkole

„Przyjechałam do Seliny po dwóch poronieniach i nieregularnych miesiączkach. Selina poradziła mi,

żebym poszła do lekarza, ponieważ wiedziała, że coś musi być nie tak. Lekarz przepisał mi leki na mój problem.”Shilpi (nauczycielka).

Rozwiązanie wdrożone w praktyce

Kluczem do działań Penneys było oferowanie produktów wysokiej jakości za stosunkowo małe pieniądze, zapewniając przy tym różnorodność i świadczenie usług w etyczny sposób. Korzyści stały się oczywiste. Mają one znaczenie i głęboki wpływ na poziomie lokalnym.

Pani Kaniz Fatema jest dyrektorem zarządzającym średniej wielkości fabryki w Dhace w Bangladeszu. Kiedy rok temu wprowadzono HERproject do jej fabryki, nie była przekonana, postrzegając go jako „tylko kolejny projekt”. Jednak już rok później jej spojrzenie uległo zmianie. Zdrowie kobiet jest teraz wysoko na liście jej priorytetów. Zdrowsza siła robocza dosłownie płaci dywidendy. Absencja i rotacja pracowników spadły aż o 50%. Wydajność wzrasta, a nawet wewnętrzna komunikacja z personelem jest bardziej efektywna. Pani Kaniz Fatema zatrudnia obecnie lekarzkę i ustanowiła program dostarczania podpasek higienicznych jej pracownikom, pomagając wprowadzić nową kulturę w fabryce i umożliwiając kontynuowanie edukacji zdrowotnej w fabryce po zakończeniu projektu.

„HERproject naprawdę zmienił moją fabrykę. Pracownicy zwiększyli swoją produktywność, ponieważ teraz lepiej dbają o siebie. Zbliżyłam się do moich pracowników. Powiedziałam również innym kierownikom fabryk o sukcesie projektu w naszej fabryce. Pracownicy płci męskiej pytają teraz, kiedy rozpoczniemy dla nich podobny projekt.”Pani Kaniz Fatema (kierownik fabryki)

Inne korzyści są trudniejsze do zmierzenia, ale coraz częściej są dostrzegane przez kierowników fabryk. Skuteczne komunikowanie się kobiet w kwestiach zdrowotnych buduje zaufanie i pewność siebie. To przekłada się na lepszą komunikację z przełożonymi i menedżerami. To z kolei prowadzi do lepszej pracy zespołowej i motywacji do przyjmowania większej odpowiedzialności i ról przywódczych w społeczności. „Pracownicy zostają teraz dłużej i są bardziej produktywni. Projekt HER pomógł również w moich relacjach z pracownikami. Nie są już tak nieśmiałe, żeby ze mną rozmawiać. Jeśli są problemy, teraz o nich słyszę.”Pan Riaz (kierownik fabryki)

Zwiększenie motywacji było w praktyce rezultatem decyzji Primark. To pokazuje zasady teorii motywacji opartej na efekcie Hawthorne'a. Teoretyk Elton Mayo odkrył, że pracownicy fabryki z długimi godzinami rutynowej pracy byli motywowani przez kogoś, kto interesował się nimi i ich pracą. Czując, że są ważni jako jednostki, doświadczyli nowego związku z pracą. W rezultacie poprawiła się produktywność. W podobny sposób, koncentrując się na pracownikach i ich problemach zdrowotnych, HERproject zapewnia również lepszą motywację. (Zobacz więcej na temat HERproject na http://www.primark-ethicaltrading.co.uk/ourwork/c/womens_health).

HERproject nie tylko dał kobietom wiedzę potrzebną do poprawy ich zachowań zdrowotnych, ale także umożliwił im poszukiwanie ról przywódczych w pracy i w społecznościach. Model peer-to-peer - w którym kobiety uczą się nawzajem o zdrowiu kobiet - dał im pewność, że mogą iść pod prąd w regionach, w których tradycyjna rola kobiet nie jest tak silna.”Racheal Yeager (kierownik projektu BSR HER)

Czego się nauczyliśmy?

Odporność w trudnych czasach kryzysu gospodarczego i wyzwań. Wartości etyczne firmy mogą naprawdę różnić się w zależności od miejsca pracy pracowników w świecie. Uprzemysłowione kraje świata korzystają z niższych kosztów pracy w krajach takich jak Bangladesz i Indie. Jednak obecnie coraz więcej konsumentów pyta, czy jest to etyczne, i kwestionuje zrównoważony rozwój takich firm. Pewne kompromisy między potrzebami interesariuszy są nieuniknione. CSR nie jest darmowe. Wymaga prawdziwego zaangażowania zasobów, czasu i energii w zarządzanie. Z drugiej strony, jak wykazały badania projektu HER w innych krajach, pieniądze zainwestowane w zdrowie pracowników mogą przynieść nawet trzykrotnie większe korzyści biznesowe. Ponadto poprawa dobrostanu ludzi jest nieporównywalna.

Pomimo krytyki globalizacji, biznes i handel mogą być siłą trwałą. Jest to coraz częściej dostrzegane w sposobie, w jaki konsumenci przypisują wartości markom. Primark czyni postępy w przejmowaniu szerszych obowiązków i opracowywaniu odpowiednich projektów, które działają w terenie. Dokonał tego z pomocą organizacji pozarządowych i organizacji, takich jak BSR. Jego podejście do HERproject nie dotyczy wyłącznie korzyści biznesowych, ale koncentruje się na zmianie życia pracowników dostawców. Do tej pory 4500 kobiet w fabrykach Primark zostało przeszkolonych w ramach projektu HER w Bangladeszu. Wyniki projektu pokazały taką korzyść, że projekt jest obecnie również wdrażany u dostawców Primark w Chinach i Indiach. Stałe zaangażowanie Primark z pracownikami w Bangladeszu i innych krajach-dostawcach pomoże zapewnić firmie zrównoważony i etyczny model biznesowy.

Powiązanie z 6 kompetencjami rozwijanymi w projekcie

Podejmowanie decyzji

Coaching

Sposób myślenia i wartości