



NÁZEV PŘÍPADOVÉ STUDIE: PENNEYS

Název organizace:

PENNEYS

Země a odvětví organizace:

Irsko. Maloobchod a design

Typ organizace:

- **Obchodní společnost**

Velikost organizace:

- **Velká**

Krátký popis organizace:

Primark je irský maloobchodní řetězec s rychlou módou se sídlem v irském Dublinu, který je dceřinou společností britské potravinářské a maloobchodní společnosti ABF. V Irsku, kde byla společnost založena, se jmenuje Penneys. Značka Penneys se mimo Irsko nepoužívá, protože jinde ve světě ji vlastní americký maloobchodní řetězec J. C. Penney. Společnost působí v Evropě a ve Spojených státech amerických.

Společnost byla založena v roce 1969 v Irsku a obchodovala jako Penny's. Do roku 2000 bylo v Británii a Irsku přes 100 obchodů. Do roku 2012 měla společnost Primark 238 poboček ve Velké Británii, Irsku a Evropě. Primark se stal charakteristickým tím, že nabízí bezkonkurenční hodnotu a přitom nikdy neztratil svůj inovativní, módní směr.

Krátký popis případové studie:

Primark má vysoce efektivní dodavatelský řetězec, včetně politiky nákupu velkých objemů každého oděvu přímo z továren v ekonomikách s nízkými náklady, zejména v Asii. Od samého počátku je výkon společnosti Primark vynikající, podporovaný modelem „hodnotového maloobchodu“ s nízkými hrubými maržemi a vysokými objemy; v obchodě je tato technika známá jako „zásobujte hodně, prodávejte levně“.

Stejně jako mnoho jiných maloobchodních módních podniků ani Primark nevyrábí zboží sám. Jeho odbornost spočívá v porozumění zákazníkům a ve spolupráci s dodavateli při výrobě zboží podle specifikací společnosti Primark. Poté dostane správné zboží na správná místa za správné ceny. Jeho ziskovost závisí na samotném objemu prodeje. Cenová výhodnost značky Primark spočívá v nízkých nákladech. Těch je částečně dosaženo úsporami z rozsahu a efektivní distribucí.

Klíčová slova:

Odolnost, pracovní podmínky, zdraví a pohoda, myšlení a hodnoty, rozhodování

PROFIL PŘÍPADOVÉ STUDIE

DETAILNÍ POPIS

Klíčem k opatřením společnosti Penneys bylo pokračovat v etické nabídce cenově výhodných a rozmanitých produktů. Přínosy se staly zřejmými a přinášejí změnu a hluboký dopad na místní úrovni.

Paní Kaniz Fatema je výkonná ředitelka středně velké továrny v bangladéšské Dháce. Když jí byl před rokem představen projekt HERproject (Health Enables Return Project, JEJíprojekt – Zdraví umožňuje návrat), nebyla o něm přesvědčena a považovala ho za "jen další projekt". O pouhý rok později se však její názor změnil. Zdraví žen je nyní na prvním místě jejího programu. Zdravější pracovní síla se jí doslova vyplácí. Absence a fluktuace zaměstnanců se snížily o překvapivých 50 %. Produktivita se zvýšila a dokonce i interní komunikace mezi zaměstnanci je efektivnější. Paní Kaniz Fatema nyní zaměstnává lékařku a zavedla program poskytování hygienických vložek svým zaměstnankyním, což pomáhá zavést novou kulturu v továrně a umožňuje pokračovat ve zdravotní výchově v továrně i po skončení projektu.

„HERproject přinesl do mé továrny skutečnou změnu. Pracovníci zvýšili svou produktivitu, protože se o sebe nyní lépe starají. Se svými zaměstnankyněmi jsem se sblížila. O úspěchu projektu v naší továrně jsem řekla i ostatním vedoucím pracovníkům. Mužští zaměstnanci se nyní ptají, kdy zahájíme podobný projekt i pro ně,“ říká paní Kaniz Fatema, manažerka továrny.

Další přínosy je obtížnější měřit, ale vedoucí továrny je stále více uznávají. Zajištění toho, aby ženy mohly efektivně komunikovat v otázkách zdraví, buduje důvěru a jistotu. To se odráží v lepší komunikaci s nadřízenými a manažery. To zase vede k lepší týmové práci a motivaci přijímat větší odpovědnost a vedoucí úlohu v komunitě.

„Pracovníci nyní zůstávají déle a jsou produktivnější. Projekt HERproject také pomohl mému vztahu s pracovníci. Už se se mnou nestydí tolik mluvit, a pokud nastanou problémy, dozvím se o nich.“ Pan Riaz (vedoucí továrny)

Zvýšení motivace bylo jedním z aspektů rozhodnutí Primarku. To dokládá principy teorie Hawthornova efektu motivace. Teoretik Elton Mayo zjistil, že dělníky v továrně s dlouhou pracovní dobou v rutinním provozu motivuje to, že se o ně a jejich práci někdo zajímá. Pocit, že na nich záleží jako na osobnostech, u nich vyvolával nový vztah k práci. Výsledkem bylo zvýšení produktivity. Podobným způsobem, tedy zaměřením se na pracovníce a jejich zdravotní problémy, přináší HERproject také zlepšení motivace. (Více informací o HERprojectu naleznete na adrese http://www.primark-ethicaltrading.co.uk/ourwork/c/womens_health).

„Nejenže projekt HERproject poskytl ženám znalosti ke zlepšení jejich chování v oblasti zdraví, ale také jim umožnil usilovat o vedoucí role v zaměstnání a ve svých komunitách. Tento model, kdy se ženy navzájem učí o zdraví od jiných žen, jim dal sebevědomí jít proti proudu v oblastech, kde tradiční role žen není tak silná.“ Racheal Yeager (manažerka projektu HERproject).

VYSVĚTLENÍ

Evropští zákazníci se hrnou do jejich obchodů, a zdá se, že Penneys uspokojuje neuspokojenou potřebu zákazníků, kteří hledají cenově dostupnou módu. Tato zdánlivě nenasytná poptávka formuje zdroje a postupy firmy, která se snaží zvítězit na konkurenčním trhu.

HERproject je iniciativa, kterou zahájila nevládní organizace BSR (Business for Social Responsibility, podnikání pro společenskou odpovědnost), která spolupracuje s více než 250 společnostmi v oblasti životního prostředí, sociálních a lidských práv. HERproject dosud pomohl více než 50 000 ženám v různých zemích. To se podařilo díky spolupráci se společnostmi jako je Primark, jejichmi dodavateli a místními poskytovateli zdravotní péče.

HERproject je jednoduchý, ale překvapivě silný:

- V továrně je vybrán malý počet zaměstnankyň (asi 10 %), které se stanou školitelkami zdravotní výchovy pro ostatní zaměstnankyně, tzv. "peer group educators" (lektorky vrstevnických skupin).
- Místní poskytovatel zdravotních služeb vyškolí lektorky vrstevnických skupin, které pak zodpovídají za školení ostatních žen na pracovišti, předávají jim informace a pomáhají při šíření toho, co se naučily.

Tento proces klade důraz na vzájemnou pomoc a podporu. Školitelky jsou v tomto případě účinné, protože plně rozumí místní kultuře. Nejsou vnímány jako cizinci, kteří vnucují cizí podivné nápady. Školitelky naopak chápou, proč se ženy mohou zdráhat vyhledat pomoc s problémy, které mohou být citlivé. Dokáží jim pomoci budovat sebevědomí i praktické znalosti.

„Neměla jsem nikoho, kdo by mi řekl, jak se o sebe postarat, ve škole se to neučilo. Školitelky mi řekly, že mnoho nemocí pochází z neочиštěné vody, kterou jsem pila z kohoutku. Tato voda může být příčinou nemocí, cholery a průjmů. Nejprve mi moje rodina řekla: Jak to víš? Vždyť pracuješ v továrně na oděvy! Řekl jsem jim, že jsem se to naučila z projektu HERproject. Když jsem jim začala radit, začali se o projekt zajímat. Každý, komu jsem to řekla, si teď vaří vodu a netrpí jako předtím.“ Umme Habiba, oděvní dělnice

HERproject také pomáhá i dalším lidem, kteří nejsou do projektu přímo zapojeni. Mimo semináře pokračuje neformální učení. Ženy navazují podpůrné vztahy a mluví spolu i mimo práci. To je posíleno tím, že projekt pomáhá zřídít tovární kliniky a vytvářet důležité vazby na místní nemocnice.

Selina Kamal je tovární inspektorka kvality a školitelka pro HERproject. Prostřednictvím vlastního tréninku si nyní více uvědomuje důležitost čistoty pro sebe a své děti. Všichni nyní pijí vyčištěnou vodu a jedí více zeleniny. Už pomohla kamarádce Shilpi, která je učitelkou na škole.

„Přišla jsem za Selinou poté, co jsem dvakrát potratila a měla nepravidelnou menstruaci. Selina mi poradila, abych šla k lékaři, protože věděla, že je něco špatně. Lékař mi na můj problém předepsal léky.“ Shilpi, učitelka

CÍLE

Tváří v tvář ekonomické krizi, kdy nejvíce byly zasaženy ekonomiky Irska a Španělska, se obchodní model firmy Primark ukázal jako odolný. Tržby v období od roku 2008 meziročně vzrostly. Od roku 2011 rostly i jeho provozní zisky, což je vzhledem k tempu expanze do hlavních městských maloobchodních lokalit působivý výsledek.

Produkty společnosti Primark však pocházejí hlavně od dodavatelů v Evropě a Asii. Jejimi klíčovými dodavatelskými zeměmi jsou Čína, Indie, Bangladéš a Turecko. Umístění výroby oděvů do těchto zemí vytváří pracovní místa. Ta jsou často lépe placená než jiné druhy nabízené práce, což zlepšuje celkovou životní úroveň.

Společnost Primark zahájila program aktivit, který podporuje její postoj k společenské odpovědnosti podniků (CSR) a zajišťují, že její obchodování splňuje hodnoty a etické standardy společnosti. Program aktivit společnosti Primark podporuje Kodex chování společnosti Primark, který zaručuje, že se všemi zaměstnanci, kteří vyrábějí její produkty, je zacházeno slušně, je jim vyplácena spravedlivá mzda a pracují v dobrých pracovních podmínkách. (Další informace naleznete na adrese www.primark-ethicaltrade.co.uk).

Tato případová studie se zaměřuje na zapojení společnosti Primark do projektu HERproject, který zvyšuje povědomí a poskytuje zdravotní péči zaměstnankyním v dodavatelských zemích.

Nyní se podívejme na CSR. Podniky musí vzít na vědomí a reagovat na faktory ve svém prostředí, například na změny v počtu zaměstnanců nebo dopad firmy na místní komunity. Společenská odpovědnost podniků představuje odpovědnost, kterou má podnik vůči všem zúčastněným stranám, nejen vůči vlastníkům nebo akcionářům, za spravedlivé řešení jejich potřeb.

Interní zúčastněné strany zahrnují akcionáře a zaměstnance. Akcionáři chtějí návratnost svého kapitálu a to závisí na dosažení zisku. To zase znamená přidanou hodnotu. Zaměstnanci chtějí jistotu práce, dobré platové a pracovní podmínky a pracovní spokojenost.

Mezi externí zúčastněné strany patří zákazníci, dodavatelé, nevládní organizace, pracovníci a místní komunity, kde se produkty firmy vyrábějí. Ti všichni mají různé potřeby.

Organizace proto musí být schopna reagovat a prokázat odpovědnost různými způsoby. Může jít o aktivity jako je povzbuzování zaměstnanců k dobrovolnické činnosti v komunitních projektech, sponzorování a podpora charitativní činnosti nebo přispívání časem a penězi ke zlepšení dopadu na životní prostředí.

DOPAD

Globální oděvní průmysl zaměstnává miliony lidí po celém světě. Design, branding a marketing, který generuje vyšší hodnotu, zůstaly převážně ve vyspělých zemích, zatímco výroba, která je považována za méně hodnotnou, se téměř přesunula velkoobchodně k nízkonákladovým.

Společnost Primark jako mezinárodní podnik s globálním dodavatelským řetězcem a rostoucí maloobchodní základnou věří, že podnik má povinnost jednat a obchodovat eticky a že tím může být silou dobra. Její podnikání přímo přispívá k zaměstnanosti více než 700 000 pracovníků na třech kontinentech. Zajištění dodržování jejich práv je klíčem k jejímu dalšímu růstu.

Společnost Primark nevlastní společnosti ani továrny, které vyrábějí její zboží, ale má odpovědnost vůči pracovníkům v těchto továrnách, vůči svým zákazníkům a akcionářům, aby zajistila, že její výrobky jsou vyráběny v dobrých pracovních podmínkách. Projekt HERproject v Bangladéši je příkladem toho, jak se společnost Primark aktivně snaží o pozitivní změny v životě svých dodavatelských pracovníků.

Z čeho se HERproject skládá? V Bangladéši tvoří více než 50% pracovní síly ženy. Pracovní místa, která mají ženy v továrnách na oděvy, jim poskytují větší nezávislost a pomáhají snižovat chudobu. Tyto ženy však mají často nízké vzdělání a nízkou úroveň gramotnosti, protože předčasně ukončují studium, aby pomohly svým rodinám.

Také jim chybí základní znalosti v oblasti zdraví, hygieny a výživy a pochopení fungování ženského těla. Špatná hygiena často způsobuje přetrvávající a bolestivé infekce. Zvláště nebezpečný je porod a časté jsou poporodní komplikace. Málo se rozumí příznakům pohlavně přenosných chorob (včetně HIV) nebo způsobům prevence přenosu. Mnohem více žen než mužů je podvyživených a mnoho žen trpí chudokrevností. Tyto problémy, často v kombinaci s nedostatečným přístupem ke kvalifikované lékařské péči, znamenají, že ženy jsou obzvláště zranitelné.

HERproject využívá vzdělávání jako klíčový nástroj proti všem těmto problémům. Cílem programu je nejen zlepšit zdraví zaměstnankyň prostřednictvím školení a vzdělávání, ale také jim poskytnout nástroje, které jim pomohou převzít odpovědnost za jejich osobní a pracovní život. Tyto výhody se pak přenáší na jejich rodiny a pomáhají posilovat celé komunity.

ZÍSKANÉ POZNATKY

Odolnost během těžké hospodářské krize a různých výzev. Etické hodnoty společnosti mohou mít pro pracovníky na místě skutečný význam. Průmyslové země těží z nižších nákladů na pracovní sílu v zemích jako je Bangladéš a Indie. Stále více spotřebitelů se však nyní ptá, zda je to etické, a zpochybňuje udržitelnost tohoto konceptu.

Určité kompromisy mezi potřebami zainteresovaných stran jsou nevyhnutelné. CSR není zadarmo. Vyžaduje skutečné nasazení zdrojů, času a energie managementu. Na druhou stranu, jak ukázaly studie projektu HERproject v jiných zemích, peníze investované do zdraví zaměstnankyň mohou přinést až třikrát větší obchodní prospěch. Kromě toho je zlepšení lidské pohody nesrovnatelné.

Navzdory kritice globalizace mohou být podnikání a obchod „vyslanci“ dobra. To se stále více projevuje ve způsobech, jakými spotřebitelé přisuzují značkám hodnoty. Společnost Primark dělá pokroky v přebírání širší odpovědnosti a vymýšlení relevantních projektů, které fungují v praxi. Činí tak s pomocí organizací a nevládních organizací, jako je BSR. Její přístup k projektu HERproject není zaměřen čistě na obchodní přínosy, ale na změnu životů jejích dodavatelských pracovníků.

K dnešnímu dni bylo v rámci projektu HERproject v Bangladéši vyškoleny 4 500 žen v továrnách společnosti Primark. Výsledky projektu ukázaly takový přínos, že se projekt rozšiřuje na dodavatele společnosti Primark v Číně a Indii. Trvalé zapojení společnosti Primark do práce s pracovníky v Bangladéši a dalších dodavatelských zemích jí pomůže zajistit udržitelný a etický obchodní model.

DOKUMENTACE

PENNEYS

Operated by PRIMARK®

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

ZDROJE

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

Rozhovor s personálním manažerem v jedné z prodejen Penneys v centru Dublinu

Případová studie Fashion United: <https://fashionunited.uk/primark-sustainability>