

Όταν η τραγωδία χτυπά την αλυσίδα εφοδιασμού

Στον απόηχο της κατάρρευσης ενός εργοστασίου, μια εταιρεία λιανικής πώλησης ειδών ένδυσης πρέπει να αποφασίσει αν θα μεταφέρει την παραγωγή της.

από τον Ram Subramanian (2016)

Η Laura Cronenberg, διευθύνουσα σύμβουλος της Tots & Teens, ήπие το μαύρο τσάι της στην αίθουσα αναμονής του διεθνούς αεροδρομίου Shahjalal και πήρε λίγο χρόνο για να συγκεντρωθεί πριν αναχωρήσει η πτήση της. Οι τελευταίες ημέρες ήταν ένας ανεμοστρόβιλος και προσπαθούσε ακόμη να κατανοήσει πώς η επαγγελματική της ζωή είχε μεταβεί τόσο απότομα από τη γιορτή στην κρίση.

Τη Δευτέρα είχε βρεθεί στα κεντρικά γραφεία στο Νιου Τζέρσεϊ, όπου γιόρταζε τους υπαλλήλους της T&T σε αναγνώριση των ισχυρών επιδόσεων της εταιρείας για το οικονομικό έτος. Η εταιρεία λιανικής πώλησης παιδικών ενδυμάτων είχε αυξήσει τα κέρδη της κατά 5%, και η Laura είχε συγκεντρώσει τους πάντες για μια πρόποση με σαμπάνια.

Αλλά τότε ο επικεφαλής της T&T, ο Jim Zarra, την είχε παραμερίσει για να της πει τα συγκλονιστικά νέα: Ένα εργοστάσιο ενδυμάτων στο Μπαγκλαντές που παρήγαγε και συσκεύαζε προϊόντα για την T&T και άλλες εταιρείες λιανικής πώλησης είχε καταρρεύσει στη μέση μιας εργάσιμης ημέρας. Εκείνη και ο Jim έκλεισαν αμέσως αεροπορικά εισιτήρια, προσγειώθηκαν στη Ντάκα το επόμενο πρωί και πήγαν με αυτοκίνητο στο σημείο της καταστροφής.

Ήταν μια φρικτή σκηνή. Οι μπουλντόζες καθάριζαν μεγάλους σωρούς από συντρίμια, τα σωστικά συνεργεία έψαχναν για επιζώντες και μια ομάδα μητέρων έκλαιγε με λυγμούς και κρατούσε φωτογραφίες των αγνοούμενων γιων και θυγατέρων τους. Η περιοχή έμοιαζε με τα επακόλουθα ενός σεισμού. Σύμφωνα με τα δελτία ειδήσεων, το κτίριο είχε κατασκευαστεί γρήγορα και φτηνά με υποβαθμισμένα υλικά πάνω σε μια γεμάτη λίμνη. Περισσότεροι από 2.000 εργάτες είχαν χάσει τη ζωή τους και πολλοί άλλοι είχαν τραυματιστεί.

Εξετάζοντας τα συντρίμια, η Laura ένιωσε αναγούλα. Οι ανθρώπινες απώλειες ήταν καταστροφικές, και ως μητέρα η ίδια δεν ήθελε να φανταστεί τι περνούσαν οι γονείς των νεκρών και των τραυματισμένων εργατών. Αλλά έπρεπε να παραμείνει δυνατή- είχε μια δουλειά να κάνει. Η εταιρεία θα έπρεπε να βρει τρόπο να στηρίξει τα θύματα και τις οικογένειές τους και να αυστηροποιήσει την εποπτεία της αλυσίδας εφοδιασμού της. Ακόμη πιο επιτακτική ήταν η ανάγκη να βρει μια εγκατάσταση αντικατάστασης. Η φθινοπωρινή γραμμή, η οποία συνήθως αντιπροσώπευε το 80% των εσόδων της T&T, ήταν προγραμματισμένο να ξεκινήσει την παραγωγή σε δύο εβδομάδες. Η Laura έπρεπε να αποφασίσει γρήγορα αν ένας άλλος εργολάβος από το Μπαγκλαντές μπορούσε να κάνει τη δουλειά ή αν θα έπρεπε να στραφεί σε ένα εργοστάσιο που χρησιμοποιούσε ήδη η T&T στην Κίνα.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Η ίδια και ο Jim πέρασαν το υπόλοιπο της ημέρας ξεναγούμενοι σε άλλες εγκαταστάσεις και το επόμενο πρωί επέστρεψαν στο Shahjalal, καθ' οδόν για τη Shenzhen, όπου θα επισκέπτονταν έναν από τους Κινέζους εργολάβους τους. Τώρα ο Jim συνάντησε τη Laura στο σαλόνι

κρατώντας δύο εμφιαλωμένα νερά και έναν πολύ μεγάλο καφέ. Έδειχνε εξίσου ταλαιπωρημένος με εκείνη. «Ήταν δύσκολη η χθεσινή μέρα», είπε η Laura. «Δεν μπορώ να σταματήσω να σκέφτομαι τα συντρίμια - και τους λυγμούς». «Ναι», απάντησε ο Jim γνέφοντας.

Τεξανός και πρώην πεζοναύτης, μπορούσε μερικές φορές να είναι λιγομίλητος. «Ποια είναι η άποψή σου για τη διατήρηση των επιχειρήσεων στο Μπαγκλαντές; Μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι αυτό δεν θα ξανασυμβεί ποτέ;» «Δεν νομίζω», είπε ο Jim. «Φυσικά, υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Πριν από μερικά χρόνια, όταν αποφασίσαμε να σταματήσουμε να διαθέτουμε άλλες μάρκες και να δημιουργήσουμε τις δικές μας, επιλέξαμε να κατασκευάσουμε στο Μπαγκλαντές για το κόστος και την ευκολία. Η εργασία και η μεταφορά είναι φτηνές, η ποιότητα είναι σχετικά καλή και όλα τα εργοστάσια είναι συγκεντρωμένα σε μια μικρή περιοχή. Το άλλο υπέρ είναι ότι το Μπαγκλαντές έχει αφορολόγητη πρόσβαση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, κάτι που δεν έχουν η Κίνα και οι αφρικανικές χώρες».

Η Laura έγνεψε. Το πενταετές στρατηγικό σχέδιο της T&T προέβλεπε επέκταση στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία και την Ισπανία, και οι φορολογικές ελαφρύνσεις θα ήταν χρήσιμες. «Ποια είναι τα μειονεκτήματα;» «Λοιπόν, προφανώς, παρόλο που το Μπαγκλαντές έχει θεσπίσει πρότυπα και κανονισμούς για την ασφάλεια των εργαζομένων, συχνά παρακάμπτονται ή αγνοούνται. Δεν είχαμε ιδέα ότι αυτό το εργοστάσιο ήταν σε τόσο κακή κατάσταση, αλλά προφανώς οι ιδιοκτήτες δεν νοιάζονταν και οι επιθεωρητές έκαναν τα στραβά μάτια για πάρα πολύ καιρό. Οι εγκαταστάσεις που είδαμε σήμερα φαίνεται να είναι σε άριστη κατάσταση. Αλλά δεν υπάρχουν εγγυήσεις -ιδιαίτερα όταν εμείς και άλλοι λιανοπωλητές δημιουργούμε τόσο μεγάλη πίεση για γρήγορο κύκλο εργασιών. Υπάρχει επίσης πολλή διαφθορά και χάος εδώ».

«Μπορούμε να αλλάξουμε τα πράγματα προς το καλύτερο; Τι γίνεται με την προσπάθεια που βρίσκεται σε εξέλιξη για τη συγκρότηση ενός συνασπισμού του κλάδου για την ασφάλεια των εργαζομένων;» «Αυτό δεν θα είναι ούτε εύκολο ούτε γρήγορο», είπε ο Jim. «Η μεταφορά των πάντων στην Κίνα θα ήταν πιο σκόπιμη και λιγότερο επικίνδυνη. Αλλά ανησυχώ για το τι θα συμβεί αν απλά τα μαζέψουμε και φύγουμε. Νομίζω...» Η ανακοίνωση της επιβίβασής τους τον διέκοψε. «Είναι η σειρά μας», είπε, παίρνοντας την τσάντα του. Αλλά η Laura ήξερε ακριβώς τι εννοούσε. Αν η T&T αποχωρούσε και ακολουθούσαν και άλλοι, πού θα έμενε το Μπαγκλαντές και οι εργάτες του; Είχε δει τα στατιστικά στοιχεία. Η εργασία από τη βιομηχανία ένδυσης είχε βοηθήσει να μειωθεί η φτώχεια στη χώρα κατά το ένα τρίτο και τώρα αντιπροσώπευε το ένα τρίτο του ΑΕΠ της. Μια μαζική έξοδος από τους λιανοπωλητές θα ήταν καταστροφική για την οικονομία της. Αλλά τι θα γινόταν αν η T&T παρέμενε και δεν άλλαζε τίποτα ουσιαστικό; Η εταιρεία θα μπορούσε να βρεθεί αντιμέτωπη με μία παρόμοια καταστροφή στο μέλλον.

Όταν η Laura είχε αποφασίσει ότι η T&T θα έπρεπε να λανσάρει τις δικές της σειρές ρούχων και να συνεργαστεί πιο άμεσα με την αλυσίδα εφοδιασμού, δεν είχε ποτέ φανταστεί ότι κάτι τέτοιο θα μπορούσε να συμβεί. Τώρα, καθώς εκείνη και ο Jim περπατούσαν στο τούνελ προς το αεροπλάνο τους, ήταν χαμένη. Στα πέντε χρόνια της ως διευθύνουσα σύμβουλος, είχε διαχειριστεί με επιτυχία χρηματιστηριακές καταρρεύσεις, απολύσεις, ύφεση, απεργίες, μειώσεις προσωπικού - αλλά τίποτα δεν την είχε «προετοιμάσει» για κάτι τέτοιο.

Κόστος και κίνδυνοι

«Μπορούμε να επεκτείνουμε τις δραστηριότητές μας, χωρίς πρόβλημα», τους καθυσήχασε ο Kevin Chen, ο ιδιοκτήτης του εργοστασίου της Shenzhen. Απόφοιτος του Wharton που μιλούσε άπταιστα αγγλικά, ήταν ένας ευγενικός και κοινωνικός οικοδεσπότης. Και ήταν σπουδαίος συνεργάτης. Η Tots & Teens παρήγαγε επί του παρόντος το 36% των εμπορευμάτων της στην Κίνα και δεν είχε αντιμετωπίσει ποτέ προβλήματα εκεί. Το εργοστάσιο, που ήταν ισόγειο με υπόστεγο, γεμάτο από ραπτομηχανές που βούιζαν και εργάτες που φορούσαν μάσκες προσώπου, ήταν αψεγάδιαστο και αποτελεσματικό. Παρόλα αυτά, η Laura αναρωτιόταν αν ο Κέβιν μπορούσε να τηρήσει τις υποσχέσεις που έδινε. Καθώς εκείνη και ο Jim οδηγούνταν με σοφέρ στο ξενοδοχείο τους στο κέντρο της Σενζέν, έψαξε ξανά το μυαλό του Jim. «Ο Κέβιν λέει ότι μπορούν να αυξήσουν τις δραστηριότητές τους, αλλά πιστεύεις πραγματικά ότι μπορούν να το κάνουν τόσο γρήγορα όσο λέει;» «Δεν έχω κανένα λόγο να πιστεύω το αντίθετο», απάντησε ο Jim. «Αλλά υποθέτω ότι δεν υπάρχει καμία εγγύηση». Η Laura δεν ήταν ικανοποιημένη. «Χρειάζομαι κάτι περισσότερο από αυτό», είπε.

«Χρησιμοποιούμε ήδη την Κίνα για ένα μεγάλο ποσοστό της παραγωγής μας και μέχρι στιγμής είμαστε ευχαριστημένοι», είπε ο Jim. «Το κάνουν αυτό εδώ και πολύ καιρό και είναι καλοί σε αυτό». «Αλλά με ένα αυξημένο φορτίο παραγωγής, θα είναι σε θέση να χειριστούν γρήγορες ανατροπές;» Αυτό ήταν ένα μεγάλο ζήτημα για την T&T. Παλαιότερα, η εταιρεία χρειαζόταν περίπου έξι μήνες για να σχεδιάσει ένα ρούχο, να το στείλει στην παραγωγή και να το διαθέσει στα καταστήματα. Αλλά τώρα, λόγω του ανταγωνισμού από τα καταστήματα λιανικής γρήγορης μόδας και των ιδιοτροπιών απαιτήσεων των αγοραστών, πολλές γραμμές της T&T αναδιαμορφώνονταν κάθε τέσσερις εβδομάδες. Το εργοστάσιο της Ντάκα είχε κατασκευάσει αυτά τα προϊόντα. «Έτσι νομίζω», είπε ο Jim, αλλά χωρίς τη συνήθη αυτοπεποίθησή του.

Το τηλέφωνο της Laura δονήθηκε με νέα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Είδε ένα υπόμνημα από τον επικεφαλής σύμβουλο της T&T, ο οποίος υπαγόρευε τον τρόπο επικοινωνίας με την ομάδα ασφάλειας των εργαζομένων, και ένα από τον υπεύθυνο επικοινωνίας της εταιρείας για να ειδοποιήσει τη διοίκηση ότι μια ομάδα διαμαρτυρίας είχε ανακοινώσει ότι σχεδίαζε να συγκεντρωθεί έξω από τα κεντρικά γραφεία της T&T το επόμενο απόγευμα. Η Laura αναστέναξε. Θα μπορούσε να απαντήσει σε αυτά όταν θα έφτανε στο δωμάτιο του ξενοδοχείου της. Γύρισε πίσω στον Jim. «Τι άλλο πρέπει να λάβουμε υπόψη μας;»

«Το εργατικό κόστος στην Κίνα είναι σημαντικά υψηλότερο από ό,τι στο Μπαγκλαντές και αυξάνεται. Αλλά η κύρια ανησυχία μου είναι το ρίσκο των προμηθευτών. Αυτή τη στιγμή είμαστε διασκορπισμένοι μεταξύ των δύο αυτών χωρών και, σε μικρότερο βαθμό, του Βιετνάμ, της Καμπότζης και μερικών άλλων χωρών. Αν μεταφέρουμε περισσότερη παραγωγή στην Κίνα, το 50% της παραγωγής μας θα είναι εκεί και θα είμαστε...». Η Laura ολοκλήρωσε τη φράση του: «Εκτεθειμένοι». Ο Jim έγνεψε θετικά. «Ανησυχώ για το τι θα συμβεί αν το κόστος εκτοξευθεί περαιτέρω. Δεν έχουμε την πολυτέλεια να μειωθούν τα περιθώρια κέρδους στα μισά εμπορεύματά μας. Ακόμα χειρότερα, θα μπορούσε να υπάρξει απεργία των εργαζομένων - ή μια φυσική καταστροφή. Τα μισά από τα εμπορεύματά μας θα καθυστερούσαν ή θα καταστρέφονταν». Τα ίδια σενάρια είχαν ήδη περάσει από το μυαλό της Laura.

Το αυτοκίνητο σταμάτησε στην είσοδο του ξενοδοχείου. Αφού έκανε check in, χώρισε με τον Jim, βρήκε το δωμάτιό της και απάντησε στα e-mail της, η Laura κάλεσε την υπηρεσία

δωματίου για ένα χάμπουργκερ. Αλλά μέχρι να φτάσει, είχε χάσει την όρεξή της. Το μόνο που ήθελε να κάνει ήταν να ξαπλώσει και να κλείσει τα μάτια της.

Μία ερώτηση του γιου

Η Laura δεν είχε ξαναδεί ποτέ τόσο χαρούμενη το αεροδρόμιο του Νιούαρκ. Μετά από 15 λεπτά με ταξί, βρισκόταν στο σπίτι της στο Summit και έκπληκτη είδε τον γιο της, τον Devon, δευτεροετή φοιτητή στο Columbia, να κάθεται στο τραπέζι της κουζίνας και να τρώει πατατάκια και guacamole. «Πήρα το τρένο», είπε. «Ο μπαμπάς μου είπε ότι χρειάζεσαι λίγη ευθυμία. Και είχα βαρεθεί την τραπεζαρία και το φαγητό από έξω». Χαμογέλασε.

Η Laura ρώτησε για τα μαθήματά του- ο Devon είχε σπουδάσει πολιτικές επιστήμες με έμφαση στις διεθνείς σχέσεις. Σύντομα η συζήτηση στράφηκε στην καταστροφή στο Μπαγκλαντές. «Το όλο θέμα είναι μπερδεμένο», είπε ο Devon. «Ο καθηγητής μου λέει ότι οι αμερικανικές εταιρείες είναι εκμεταλλευτικές και νοιάζονται μόνο για τον εαυτό τους. Λέει ότι προσπαθούν να αποφύγουν τις ευθύνες τους. Είναι αλήθεια αυτό; Δεν μπορώ να πιστέψω ότι η T&T εμπλέκεται σε αυτό». Τα λόγια του ήταν σκληρά, αλλά η Laura καταλάβαινε. Ο Devon της θύμιζε τον εαυτό της ως φοιτήτρια: παθιασμένη, ιδεαλίστρια, με αυτοπεποίθηση και, μάλλον, αφέλης. Μακάρι η ζωή να ήταν τόσο απλή...

«Λυπάμαι, μαμά», είπε γρήγορα ο Devon. «Δεν ήθελα να σε πικράνω. Ξέρω ότι αυτή η κατάσταση δεν είναι εύκολη για σένα. Αν αυτό σε παρηγορεί, είμαι σίγουρη ότι θα πάρεις τη σωστή απόφαση. Πάντα το κάνεις». Η Laura χαμογέλασε. Δυστυχώς, η «σωστή απόφαση» δεν είχε φανεί ποτέ άλλοτε τόσο ανέφικτη. Τι θα ήταν καλύτερο για την εταιρεία; Για τους υπαλλήλους και τους πελάτες της; Για τους εργαζόμενους σε όλο τον κόσμο που έφτιαχναν τα φορέματα, τα πουκάμισα και τις μπλούζες της;

Θα πρέπει η T&T να μεταφέρει την παραγωγή της από το Μπαγκλαντές στην Κίνα;

Οι ειδικοί απαντούν

Ο John Manners-Bell είναι διευθύνων σύμβουλος της Transport Intelligence, ενός παγκόσμιου οργανισμού έρευνας αγοράς, σύμβουλος του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ και επισκέπτης καθηγητής στο Μητροπολιτικό Πανεπιστήμιο του Λονδίνου.

Η LAURA ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ να διατηρήσει την Tots & Teens στο Μπαγκλαντές. Η εταιρεία έχει ηθική ευθύνη να στηρίζει τους εργάτες των εργοστασίων, να τους παρέχει ασφαλέστερους χώρους εργασίας και να συμβάλλει στην κοινότητα. Θα ήταν ανήθικο να αποσυρθεί μετά την κατάρρευση του κτιρίου. Το ερώτημα είναι από πού να ξεκινήσουμε. Ο σχηματισμός συμμαχίας με άλλες εταιρείες είναι ένα καλό πρώτο βήμα. Αυτό ακριβώς έκαναν οι λιανοπωλητές των ΗΠΑ και της Ευρώπης μετά την καταστροφή του Rana Plaza το 2013, στην οποία βασίζεται χαλαρά η παρούσα υπόθεση. Δημιούργησαν δύο ομάδες για να βοηθήσουν τα θύματα και να βελτιώσουν τις συνθήκες ασφαλείας.

Αλλά αν η T&T θέλει να κάνει πραγματικές αλλαγές στο Μπαγκλαντές, πρέπει να κάνει πολύ περισσότερα, ξεκινώντας από τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν έναν αξιοπρεπή

μισθό. Οι υψηλότερες αμοιβές θα αυξήσουν το βιοτικό επίπεδο και ως αποτέλεσμα το ΑΕΠ θα αυξηθεί. Μόλις συμβεί αυτό, η κυβέρνηση θα πρέπει να έχει τα κονδύλια για να βελτιώσει τις υποδομές της χώρας, κάτι που θα είναι επωφελές τόσο για το Μπαγκλαντές όσο και για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται εκεί.

Η T&T θα πρέπει επίσης να βελτιώσει τις σχέσεις με τους εργολάβους της. Ο καλύτερος τρόπος για να γίνει αυτό είναι να σταματήσει να πηδάει από τον έναν στον άλλο, σε μια προσπάθεια να μειώσει το κόστος και να διαχειριστεί τη ζήτηση, και αντ' αυτού να εργαστεί για τη δημιουργία ουσιαστικών και μακροχρόνιων συνεργασιών. Αυτό θα οδηγήσει σε καλύτερη επικοινωνία και θα αποθαρρύνει τα εργοστάσια να χρησιμοποιούν υπερβολικούς που λειτουργούν εκτός της αρμοδιότητας της T&T.

Κανένα από αυτά τα πράγματα δεν θα είναι εύκολο. Αλλά πολλές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων των Marks and Spencer, Tesco και Walmart, θα μπορούσαν να αποτελέσουν πρότυπα για την T&T. Και η Switcher, μια εταιρεία λιανικής πώλησης ειδών ένδυσης με έδρα την Ελβετία, ξεκίνησε ένα πείραμα το 2014, στο πλαίσιο του οποίου δώρισε το 1% όλων των αγορών της από έναν Κινέζο προμηθευτή απευθείας στους εργάτες του εργοστασίου. Η Tots & Teens θα μπορούσε να κάνει κάτι παρόμοιο στο Μπαγκλαντές.

Η T&T πρέπει να δεσμευτεί εκ νέου με το Μπαγκλαντές. Αυτό είναι το ηθικό πράγμα που πρέπει να γίνει.

Η Laura μπορεί να αντιμετωπίσει μια δύσκολη μάχη. Για το διοικητικό συμβούλιο της T&T, η Κίνα μάλλον μοιάζει με μια ελκυστική επιλογή, ειδικά από τη στιγμή που η εταιρεία πρέπει να λύσει το πρόβλημά της το συντομότερο δυνατό. Επομένως, η Λάουρα πρέπει να προβάλλει τόσο οικονομικά όσο και ηθικά επιχειρήματα. Παραμένοντας στο Μπαγκλαντές, όντας κοινωνικά υπεύθυνη και διαχειριζόμενη μια ηθική αλυσίδα εφοδιασμού, η T&T θα μπορούσε να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων λιανοπωλητών. Θα ήταν σε καλύτερη θέση να εντοπίζει και να αποφεύγει τους κινδύνους, γλιτώνοντας την αβεβαιότητα, τον αιφνιδιασμό και τα απροσδόκητα κόστη. Και θα αύξανε την αξία της μάρκας της μεταξύ των κοινωνικά ευαισθητοποιημένων καταναλωτών, ενισχύοντας τις πωλήσεις. Ίσως μάλιστα να μπορέσει να αρχίσει να πουλάει τα ρούχα της σε υψηλότερη τιμή και να χρησιμοποιεί μέρος των κερδών για την περαιτέρω βελτίωση της αλυσίδας εφοδιασμού της, δημιουργώντας έναν ενάρετο κύκλο.

Συμπέρασμα: Η T&T πρέπει να δεσμευτεί εκ νέου για το Μπαγκλαντές. Είναι ηθικό και είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης.

Σχόλια από την κοινότητα του HBR.org

Μετακινήστε την παραγωγή στη Δύση

Η Laura θα πρέπει επίσης να εξετάσει το ενδεχόμενο μετακίνησης της παραγωγής στις Ηνωμένες Πολιτείες ή στην Ευρώπη - πιο κοντά στην επέκταση της αγοράς του Ηνωμένου

Βασιλείου. Εάν το κόστος εργασίας στην Κίνα αυξάνεται, η μεταφορά της παραγωγής πιο κοντά στον τελικό πελάτη θα μείωνε το κόστος εφοδιαστικής και θα περιόριζε τον κίνδυνο της αλυσίδας εφοδιασμού.

Euan Granger, υπεύθυνος κοινότητας και περιεχομένου, Procurious

Η Κίνα είναι εξοπλισμένη για να χειριστεί την παραγωγή

Η Laura θα πρέπει να μετεγκατασταθεί στην Κίνα για τους εξής λόγους: Η φθινοπωρινή γραμμή αντιπροσωπεύει το 80% των εσόδων της T&T, και απέχει μόλις δύο εβδομάδες από το λανσάρισμα. Η Κίνα κατασκευάζει ήδη το 36% της παραγωγής της T&T, οπότε είναι εξοπλισμένη. Και το Μπαγκλαντές είναι καλό για το κόστος κατασκευής αλλά όχι για την ασφάλεια.

Andrew Naveen Kumar, μηχανικός λογισμικού, Accenture

Μην το βάζετε στα πόδια

Η T&T πρέπει να παραμείνει επενδυμένη στο Μπαγκλαντές. Ναι, η εταιρεία είχε μια οπισθοδρόμηση, αλλά η φυγή μπορεί να μην είναι η καλύτερη επιλογή. Από στρατηγικής άποψης, το Μπαγκλαντές προηγείται της Κίνας όσον αφορά το κόστος, την πρόσβαση στην Ευρώπη και τις βασικές αναπτυσσόμενες αγορές που στοχεύει, καθώς και την ικανότητα να εκτελεί γρήγορα διάφορα σχέδια. Αυτά είναι τα κλειδιά για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της T&T.

Umang Bhatnagar, αντιπρόεδρος στρατηγικού εφοδιασμού της επιχείρησης ειδικών χημικών προϊόντων SRF Limited

Ο Adam M. Kanzer είναι διευθύνων σύμβουλος και διευθυντής εταιρικής δέσμευσης και δημόσιας πολιτικής της Domini Social Investments.

ΠΡΕΠΕΙ να μείνουν ή να φύγουν οι TOTS & Teens από το Μπαγκλαντές; Η απάντηση είναι εξαιρετικά περίπλοκη. Αλλά ένα πράγμα είναι βέβαιο. Η επιχειρηματική δραστηριότητα σε οποιαδήποτε αναδυόμενη αγορά είναι γεμάτη δυσκολίες, οπότε ό,τι και αν αποφασίσει η T&T, πρέπει να κάνει πολύ καλύτερη δουλειά στη διαχείριση της εφοδιαστικής της αλυσίδας.

Η πιο αμφιλεγόμενη επιλογή είναι να εγκαταλείψει το Μπαγκλαντές. Αλλά υπάρχει προηγούμενο γι' αυτό. Το 2013 η Disney αποφάσισε να αποσυρθεί από διάφορες χώρες υψηλού κινδύνου, συμπεριλαμβανομένου του Μπαγκλαντές, μετά από μια σειρά πυρκαγιών και παραλείψεων στην ασφάλεια. Αποχωρώντας τόσο δημόσια και συνιστώντας την εφαρμογή του προγράμματος «Καλύτερη Εργασία» της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας, η Disney έστειλε ένα ισχυρό μήνυμα ότι οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι θα πρέπει να καθαρίσουν τα πράγματα. Έχοντας ασχοληθεί με την Disney σχετικά με την αλυσίδα εφοδιασμού της για πολλά χρόνια στο πλαίσιο του ρόλου μου στην Domini, θεώρησα ότι η απόφαση να αποχωρήσει ήταν σωστή. Η T&T θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τη Disney ως πρότυπο.

Ωστόσο, η T&T δεν θα πρέπει να λάβει αυτή την απόφαση ελαφρά τη καρδία. Η παρουσία της στο Μπαγκλαντές είναι πιο ουσιαστική από ό,τι ήταν η Disney και, ως εκ τούτου, έχει πολύ μεγαλύτερη ευθύνη απέναντι στην κοινότητα. Τουλάχιστον, θα πρέπει να παράσχει χρήματα και υποστήριξη στα θύματα της κατάρρευσης του κτιρίου. Το να κόψει και να φύγει δεν είναι επιλογή. Αλλά αν οι ιδιοκτήτες των εργοστασίων στο Μπαγκλαντές δεν είναι σοβαροί για να

κάνουν αλλαγές και αν οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι δεν θεσπίσουν και στη συνέχεια δεν επιβάλουν ισχυρότερη προστασία των εργαζομένων, τότε η T&T θα είχε το δικαίωμα να αποχωρήσει. Οι γραμμές πρέπει να τραβηχτούν, και μια εταιρεία μπορεί να κάνει μόνο τόσα πολλά. Εάν, τελικά, η T&T αμφιβάλλει ότι μπορεί να λειτουργήσει στο Μπαγκλαντές χωρίς να υποβάλει τους εργαζομένους σε απαράδεκτους κινδύνους, δεν θα πρέπει να δραστηριοποιείται εκεί.

Η πιο αξιόπιστη επιλογή είναι να παραμείνει στο Μπαγκλαντές. Αλλά αν η T&T αποφασίσει να ακολουθήσει αυτή την οδό, πρέπει να προβεί σε πλήρη επανεξέταση της αλυσίδας εφοδιασμού της και να επιλέξει εργοστάσια που είναι ασφαλή, συμμορφούμενα και υπεύθυνα. Πρέπει επίσης να υπερασπιστεί τους εργαζόμενους στα εργοστάσια. Αυτό είναι ένα κρίσιμο σημείο. Μετά την καταστροφή του Rana Plaza, εγώ και οι συνάδελφοί μου στο Interfaith Center on Corporate Responsibility εργαστήκαμε για να συγκεντρώσουμε έναν συνασπισμό επενδυτών που εκπροσωπούσαν 3 τρισεκατομμύρια δολάρια, ο οποίος προέτρεψε τις εταιρείες ένδυσης να υπογράψουν τη Συμφωνία για την πυρασφάλεια και την ασφάλεια των κτιρίων στο Μπαγκλαντές, μια νομικά δεσμευτική συμφωνία που καθιστούσε τις εταιρείες υπόλογες για τη βελτίωση των συνθηκών ασφαλείας - και, το σημαντικότερο, για την ενίσχυση των εργατικών συνδικάτων. Στο Rana Plaza, οι εργάτες του εργοστασίου έβλεπαν ρωγμές στον τοίχο, αλλά δεν αρνούνταν να εργαστούν από φόβο μήπως χάσουν τη δουλειά τους. Ένα ισχυρό εργατικό συνδικάτο θα μπορούσε να αλλάξει αυτή τη δυναμική. Δυστυχώς, πολλές εταιρείες με έδρα τις ΗΠΑ, σε αντίθεση με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές, ήταν απρόθυμες να υπογράψουν τη συμφωνία από ανησυχία για πιθανή ευθύνη και μια γενική δυσφορία για τη συνεργασία με εργατικά συνδικάτα. Η T&T πρέπει επίσης να μεταρρυθμίσει τις πρακτικές της στον τομέα της γρήγορης μόδας, αν και αυτό θα είναι εξαιρετικά δύσκολο.

Ό,τι κι αν αποφασίσει η T&T, πρέπει να κάνει πολύ καλύτερη δουλειά στη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού της.

Οι προτιμήσεις των πελατών δεν μπορούν να αλλάξουν από τη μια μέρα στην άλλη. Ωστόσο, οι εταιρείες ένδυσης πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά πώς οι επιχειρηματικές και σχεδιαστικές αποφάσεις τους επηρεάζουν τους εργαζόμενους στην παραγωγή. Δεν είναι μυστικό ότι οι φτηνές τιμές και οι γρήγορες ανατροπές ασκούν μεγάλη πίεση στα εργοστάσια, τα οποία απαιτούν υπερωρίες από τους εργαζόμενους ή χρησιμοποιούν υπερβολικούς για να βοηθήσουν στην εκπλήρωση των παραγγελιών. Τα κίνητρα για περικοπές στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων συχνά ξεκινούν από την κορυφή. Αυτό πρέπει να αλλάξει. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι προτεραιότητες που περιέγραψα δεν αφορούν μόνο μία χώρα. Ανεξάρτητα από το πού δραστηριοποιείται η T&T, πρέπει να εργαστεί για την εφαρμογή αυτών των αλλαγών. Καταστροφές στο επίπεδο του Rana Plaza είναι απαράδεκτες. Οι εταιρείες δεν μπορούν πλέον να παραβλέπουν τα ζητήματα ασφαλείας στην αναζήτηση φθηνών εργατικών χεριών. Πρέπει να τηρούν υψηλότερα πρότυπα.