

## CASE STUDY

Described for the project: "The Hexagonal Leader"

### Name of the organization

PENNEYS - PRIMARK

### Website of the organization

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

### Logotype of the organization



Operated by PRIMARK®

### Type of organization

- Business organization  
 Public administration  
 NGO's  
 Others (what kind?) .....

### Size of the organization

- Small  
 Medium  
 Large

### Economic sector

RETAIL - DESIGN

### Brief description of the organization

Primark è un rivenditore irlandese di fast fashion con sede a Dublino, in Irlanda, è una filiale della

società britannica di trasformazione e vendita al dettaglio di alimenti ABF. L'azienda prende il nome Penneys nella Repubblica d'Irlanda, dove è stata fondata. Il marchio Penneys non viene utilizzato al di fuori dell'Irlanda perché altrove è di proprietà del rivenditore americano J. C. Penney. L'azienda ha sedi in Europa e negli Stati Uniti.

La società è stata lanciata nel 1969 in Irlanda con il nome di Penny's. Nel 2000 c'erano oltre 100 negozi in Gran Bretagna e Irlanda. Nel 2012 Primark aveva 238 filiali nel Regno Unito, in Irlanda e in Europa. Primark si è distinto per offrire un valore imbattibile senza mai perdere il suo vantaggio innovativo e guidato dalla moda.

### Case study description (situation / the problem they are facing) [max 2000 characters]

Primark ha una catena di fornitura altamente efficiente, inclusa una politica di acquisto di grandi volumi di ogni capo direttamente da fabbriche in economie a basso costo, in particolare in Asia. Fin dall'inizio, le prestazioni di Primark sono state eccezionali, sostenute da un modello di "vendita al dettaglio di valore" di bassi margini lordi e volumi elevati; noto nel commercio come "impilarli in alto, vendili a buon mercato".

Come molte aziende di moda al dettaglio, Primark non produce prodotti in proprio. La sua esperienza sta nella comprensione dei propri clienti e nel lavorare con i suoi fornitori per produrre beni secondo le specifiche di Primark. Quindi porta le merci giuste nei posti giusti ai prezzi giusti. La sua redditività dipende dal volume delle vendite. I prezzi convenienti di Primark si basano su costi bassi. Questi si ottengono in parte attraverso economie di scala e una distribuzione efficiente.

### Suggested solutions (added pros and cons)

Di fronte alla recessione, in particolare considerando la loro esposizione a due delle economie più colpite di Irlanda e Spagna, il modello di business di Primark si è dimostrato resiliente. I ricavi sono cresciuti di anno in anno dal 2008. Anche i suoi profitti operativi sono cresciuti dal 2011, un risultato impressionante dato il suo tasso di espansione nei principali punti vendita urbani.

Tuttavia, i prodotti Primark provengono principalmente da fornitori in Europa e in Asia. I suoi principali paesi di approvvigionamento sono Cina, India, Bangladesh e Turchia. Mettere la produzione di indumenti in questi paesi crea posti di lavoro. Questi sono spesso a tassi di retribuzione migliori rispetto ad altri tipi di lavoro offerti, e migliorano gli standard di vita in generale.

Primark ha avviato un programma di attività che supporta la sua posizione di responsabilità sociale d'impresa (CSR) e garantisce che le sue attività commerciali soddisfino i valori e gli standard etici dell'azienda. A sostenere il suo programma di attività è il Codice di condotta di Primark che garantisce che tutti i lavoratori che realizzano i suoi prodotti siano trattati in modo decente, pagati un salario equo e lavorino in buone condizioni di lavoro. (Per ulteriori informazioni, visitare [www.primark-ethicaltrade.co.uk](http://www.primark-ethicaltrade.co.uk)).

Questo caso di studio esamina il coinvolgimento di Primark nel progetto HER (Health Enables Returns), che sta sensibilizzando e fornendo istruzione sanitaria alle lavoratrici nei paesi fornitori.

Ora diamo uno sguardo alla RSI- responsabilità sociale d'impresa. Le aziende devono riconoscere e rispondere ai fattori del loro ambiente, ad esempio, i cambiamenti nella forza lavoro disponibile o l'impatto dell'azienda sulle comunità locali. La responsabilità sociale d'impresa rappresenta la

responsabilità che un'impresa ha nei confronti di tutti i suoi stakeholder, non solo dei proprietari o degli azionisti, per far fronte alle loro esigenze in modo equo.

Gli stakeholder interni includono azionisti e dipendenti. Gli azionisti vogliono un ritorno sul proprio capitale e questo dipende dalla realizzazione di un profitto. Ciò a sua volta significa aggiungere valore. I dipendenti vogliono la sicurezza del lavoro, una buona paga e condizioni e soddisfazione sul lavoro.

Gli stakeholder esterni includono clienti, fornitori, organizzazioni non governative, lavoratori e le comunità locali in cui vengono realizzati i suoi prodotti. Tutti questi hanno esigenze diverse.

Un'organizzazione deve quindi essere in grado di rispondere e dimostrare responsabilità in modi diversi. Ciò potrebbe includere attività di ampia portata come incoraggiare i dipendenti a fare volontariato in progetti comunitari; sponsorizzare e sostenere opere di beneficenza; o contribuire con tempo e denaro al miglioramento del proprio impatto ambientale.

### Chosen solution

L'industria globale dell'abbigliamento dà lavoro a milioni di persone in tutto il mondo. Il design, il branding e il marketing che generano un valore maggiore, sono rimasti prevalentemente nei paesi sviluppati, mentre la produzione, considerata meno preziosa, è passata a una modalità quasi all'ingrosso a basso costo.

In qualità di azienda internazionale con una catena di fornitura globale e una base di vendita al dettaglio in crescita, Primark ritiene che le aziende abbiano la responsabilità di agire e commerciare in modo etico e che, così facendo, possano essere una forza positiva. La sua attività contribuisce direttamente all'impiego di oltre 700.000 lavoratori in tre continenti. Garantire il rispetto dei loro diritti è fondamentale per la sua continua crescita.

Primark non possiede le aziende o le fabbriche che producono i suoi beni, ma ha la responsabilità nei confronti dei lavoratori di tali fabbriche, dei suoi clienti e azionisti, di garantire che i suoi prodotti siano realizzati in buone condizioni di lavoro. Il progetto HER in Bangladesh è un esempio di come Primark stia attivamente cercando di apportare cambiamenti positivi nella vita della forza lavoro dei suoi fornitori.

In cosa consiste il progetto HER? In Bangladesh, oltre il 50% della forza lavoro manifatturiera è composta da donne. I posti di lavoro disponibili per le donne nelle fabbriche di abbigliamento danno loro una maggiore indipendenza e aiutano a ridurre la povertà. Tuttavia, queste donne spesso hanno poca istruzione e bassi livelli di alfabetizzazione poiché abbandonano prematuramente l'istruzione per aiutare le loro famiglie.

Mancano anche delle conoscenze di base di salute, igiene e alimentazione e una comprensione di come funziona il corpo di una donna. La scarsa igiene causa spesso infezioni persistenti e dolorose. Il parto è particolarmente pericoloso e le complicanze post-parto sono comuni. C'è poca comprensione dei sintomi delle malattie a trasmissione sessuale (compreso l'HIV) o dei mezzi per prevenirne la trasmissione. Molte più donne degli uomini sono malnutrite e molte donne soffrono di anemia. Questi problemi, spesso combinati con la mancanza di accesso a una consulenza medica qualificata, fanno sì che la forza lavoro femminile sia particolarmente vulnerabile.

Il progetto HER utilizza l'istruzione come strumento chiave contro tutti questi problemi correlati. Il programma mira non solo a migliorare la salute delle lavoratrici attraverso la formazione e l'istruzione, ma anche a fornire loro gli strumenti per aiutarle a farsi carico della propria vita personale e lavorativa. Questi benefici a loro volta passano alle loro famiglie e aiutano a migliorare intere comunità.

### Razionale of the decision taken

I clienti europei si sono riversati nei loro negozi, Penneys sembra soddisfare un'esigenza insoddisfatta poiché i consumatori cercano la moda con budget limitati. Questa domanda apparentemente insaziabile sta plasmando l'approvvigionamento e le pratiche dell'azienda che cercano di imporsi in un mercato competitivo.

Il progetto HER è un'iniziativa avviata da BSR (Business for Social Responsibility), un'organizzazione non governativa che lavora con oltre 250 aziende sui diritti ambientali, sociali e umani. Il progetto HER ha finora aiutato oltre 50.000 donne in diversi paesi. Lo ha fatto lavorando con aziende come Primark, i fornitori di Primark e gli operatori sanitari locali.

Il progetto HER è semplice ma sorprendentemente potente:

-Un piccolo numero di personale femminile in una fabbrica (circa il 10%) viene selezionato per diventare formatore di educazione sanitaria, chiamato "peer group educator".

-Il fornitore di servizi sanitari locali forma le educatrici del gruppo, che saranno poi le responsabili della formazione delle altre donne sul posto di lavoro, trasmettendo il messaggio e aiutando a diffondere ciò che hanno appreso.

Il processo enfatizza l'aiuto e l'incoraggiamento reciproci.

Le donne formatrici sono efficaci perché comprendono appieno la cultura locale. Non sono viste come estranei che impongono strane idee perché le donne potrebbero essere riluttanti a cercare l'aiuto di un estraneo per questioni che possono essere delicate.

Attraverso questo meccanismo possono costruire fiducia in se stesse e aumentare le loro conoscenze pratiche.

*'Non avevo nessuno che mi dicesse come badare a me stessa, non si insegnava a scuola. I formatori mi hanno detto che molte malattie derivano dall'acqua non depurata che stavo prendendo dal rubinetto. Quest'acqua può essere causa di malattie, colera e diarrea. All'inizio la mia famiglia mi ha detto, come fai a sapere questa roba? Lavori in una fabbrica di abbigliamento! Ho detto loro che è quello che ho imparato dal progetto. Quando ho iniziato a dare loro consigli hanno iniziato ad interessarsi al progetto. Tutti quelli a cui l'ho detto ora fanno bollire l'acqua e non soffrono più come prima. "Umme Habiba (lavoratrice tessile).*

Il progetto HER sta anche aiutando altri non direttamente coinvolti nel progetto. Al di fuori dei laboratori continua l'apprendimento informale. Le donne costruiscono relazioni di sostegno e parlano tra loro senza essere al lavoro. Ciò è rafforzato dal progetto che aiuta a creare ambulatori in fabbrica e

a creare collegamenti di riferimento vitali agli ospedali locali.

Selina Kamal è un ispettrice della qualità nella fabbrica e un peer educator per il progetto HER. Grazie alla sua formazione è ora più consapevole dell'importanza della pulizia per se stessa e per i suoi figli. Adesso bevono tutti acqua purificata e mangiano più verdure. Ha già aiutato una amica, Shilpi, che è una insegnante di scuola.

*'Sono venuto da Selina dopo aver avuto due aborti spontanei e periodi mestruali irregolari. Selina mi ha consigliato di andare dal dottore perché sapeva che qualcosa non andava bene. Il dottore mi ha prescritto dei farmaci per il mio problema. "Shilpi (insegnante).*

### Solution implemented in practice

La chiave delle azioni di Penneys era continuare a offrire un rapporto qualità-prezzo e varietà in modo etico. I vantaggi sono diventati evidenti e stanno facendo la differenza e hanno un profondo impatto a livello locale.

La signora Kaniz Fatema è l'amministratore delegato di una fabbrica di medie dimensioni a Dhaka, in Bangladesh. Quando il progetto HER è stato presentato nella sua fabbrica un anno fa, non era convinta, considerandolo "solo un altro progetto". Tuttavia, solo un anno dopo la sua visione è cambiata. La salute delle donne è ora in cima alla sua agenda. Una forza lavoro più sana sta letteralmente pagando i dividendi. L'assenteismo e il turnover del lavoro sono diminuiti di un sorprendente 50%. La produttività aumenta e anche la comunicazione interna del personale è più efficace. La signora Kaniz Fatema ora impiega una dottoressa e ha istituito un programma per fornire assorbenti igienici alle sue lavoratrici, contribuendo a incorporare una nuova cultura all'interno della fabbrica e consentendo all'educazione sanitaria in fabbrica di continuare dopo la fine del progetto.

*'Il progetto HER ha fatto davvero la differenza nella mia fabbrica. Le lavoratrici hanno aumentato la loro produttività perché ora si prendono meglio cura di se stesse. Sono diventata molto più vicina alle mie lavoratrici. Ho anche parlato ad altri direttori di fabbrica del successo del progetto nella nostra fabbrica. I lavoratori maschi ora stanno chiedendo quando avvieremo un progetto simile per loro. "Sig.ra Kaniz Fatema (direttore della fabbrica).*

Altri vantaggi sono più difficili da misurare ma sono sempre più riconosciuti dai responsabili della fabbrica. Portare le donne a comunicare in modo efficace su questioni di salute crea fiducia e sicurezza. Ciò alimenta una migliore comunicazione con supervisor e manager. Questo, a sua volta, porta a un migliore lavoro di squadra e alla motivazione ad accettare maggiori responsabilità e ruoli di leadership nella comunità.

*'I lavoratori ora rimangono più a lungo e sono più produttivi. Il progetto HER ha anche aiutato il mio rapporto con le lavoratrici. Non sono più così timide nel parlare con me. Se ci sono problemi, ora ne sento parlare. "Onorevole Riaz (direttore della fabbrica).*

Aumentare la motivazione è stato un aspetto della decisione di Primark nella pratica. Ciò dimostra i

principi della teoria della motivazione dell'effetto Hawthorne. Il teorico Elton Mayo ha scoperto che i lavoratori della fabbrica con lunghe ore di lavoro di routine erano motivati da qualcuno che si interessava a loro e al loro lavoro. Sentendosi importanti come individui, hanno sperimentato una nuova connessione con il lavoro. Di conseguenza, la produttività è migliorata. Allo stesso modo, concentrandosi sulle lavoratrici e sui loro problemi di salute, il progetto HER fornisce anche una migliore motivazione. (Vedi di più su HERproject su [http://www.primark-ethicaltrading.co.uk/ourwork/c/womens\\_health](http://www.primark-ethicaltrading.co.uk/ourwork/c/womens_health)).

*"Il progetto HER non solo ha fornito alle donne le conoscenze per migliorare il loro comportamento in materia di salute, ma ha anche consentito loro di cercare ruoli di leadership nel loro lavoro e nelle loro comunità. Il modello peer-to-peer - con le donne che si insegnano a vicenda sulla salute delle donne - ha dato loro la fiducia necessaria per andare controcorrente nelle regioni in cui il ruolo tradizionale delle donne non è così forte." Racheal Yeager (BSR HERproject manager).*

### Lesson learned

Resilienza durante le difficili crisi economiche e le sfide. I valori etici di un'azienda possono fare una vera differenza per i lavoratori sul campo. I paesi industrializzati del mondo beneficiano dei minori costi del lavoro in paesi come il Bangladesh e l'India. Tuttavia, più consumatori ora si chiedono se questo sia etico e ne mettono in dubbio la sostenibilità.

Alcuni compromessi tra le esigenze delle parti interessate sono inevitabili. La CSR (Responsabilità Sociale d'impresa) non è gratuita. Comporta un reale impegno di risorse, tempi di gestione ed energie. D'altra parte, come hanno dimostrato studi del progetto HER in altri paesi, il denaro investito nella salute delle lavoratrici può fruttare fino a tre volte di più in benefici aziendali. Inoltre, i miglioramenti nel benessere umano sono incomparabili.

Nonostante le critiche alla globalizzazione, gli affari e il commercio possono essere una forza positiva. Questo è sempre più riconosciuto nei modi in cui i consumatori assegnano valore ai marchi. Primark sta facendo progressi nell'assunzione di responsabilità più ampie e nell'ideazione di progetti rilevanti che funzionano sul campo. Lo ha fatto con l'aiuto di ONG e organizzazioni come BSR. Il suo approccio con il progetto HER non riguarda esclusivamente i vantaggi aziendali, ma si concentra sul fare la differenza nella vita dei dipendenti dei suoi fornitori.

Ad oggi, 4.500 donne negli stabilimenti di Primark sono state formate nell'ambito del progetto HER in Bangladesh. I risultati del progetto hanno mostrato un tale vantaggio che il progetto è stato distribuito ai fornitori di Primark in Cina e India. Il continuo coinvolgimento di Primark con le lavoratrici in Bangladesh e in altri paesi fornitori contribuirà a fornire un modello di business sostenibile ed etico.

### Connection to the six skills depicted in the project

IL PROCESSO DECISIONALE  
MINDSET E VALORI  
COACHING

