



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

**L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
NELLE IMPRESE DELLA GDO
NEGLI ANNI DELLA CRISI**

*TradeLab per
Centro studi Filcams CGIL
Ce.Mu. Centro Multiservizi Srl*



ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Via Cristoforo Colombo, 137 - 00147 Roma - Tel. 06/57305405 - Fax 06/57135472

info@ebinter.it - ebinter@ebinter.it - www.ebinter.it

ISOCI



COME NASCE

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario è un organismo paritetico costituito nel 1995 dalle Organizzazioni Nazionali Confcommercio e Filcams - Cgil, Fisascat - Cisl e Uiltucs - Uil sulla base di quanto stabilito dal CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. L'Ente ha natura giuridica di associazione non riconosciuta e non persegue finalità di lucro.

GLI SCOPI

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario ha tra i suoi scopi di incentivare e promuovere studi e ricerche nel settore Terziario, con riguardo alle analisi dei fabbisogni formativi, di promuovere iniziative in materia di formazione continua, formazione e riqualificazione professionale, anche in collaborazione con Istituti nazionali, europei, internazionali e di fornire e attuare procedure per accedere ai programmi comunitari finanziati dai fondi strutturali, con particolare riferimento al Fondo Sociale Europeo. Le azioni individuate dalle parti sociali vengono avviate dall'Ente sia sulla base delle proprie risorse sia ricorrendo all'apporto di professionalità esterne di Enti di formazione, Centri di Ricerca, Centri Studi.

LE ATTIVITÀ

Ricerche, Formazione/Progetti, Osservatorio Nazionale sul settore Terziario, Statistiche, Archivio della contrattazione decentrata. L'Ente è posto al centro di una rete capillare che comprende oltre 100 Enti Bilaterali territoriali costituiti su tutto il territorio nazionale. Nel corso di questi anni l'attività istituzionale di Ebinter è stata caratterizzata dalla partecipazione anche a progetti formativi finanziati dal FSE. L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario, avvalendosi della collaborazione di istituti di ricerca, ha realizzato e continua a realizzare, nel rispetto dei propri obiettivi istituzionali, una serie di pubblicazioni su temi di estrema attualità e di forte valenza per il sistema, in grado di valorizzare le esigenze e le specificità del settore terziario. Sono state editate nel corso di questi anni una serie di ricerche che hanno suscitato l'interesse di tutte le componenti sociali del sistema associativo. Altre iniziative sono state realizzate nel formato cd-rom nell'ottica di un sempre maggior sviluppo della formazione a distanza.



Centro Studi
Filcams CGIL



Centro Multiservizi
SRL

Nel 2007 nasce, quale diramazione organizzativa del Ce.Mu. Centro Multiservizi, il Centro studi sociali per il terziario, turismo e servizi Filcams CGIL, al fine di promuovere e coordinare studi e ricerche in campo sociale e del lavoro e sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative. L'azione e l'organizzazione del Centro studi ruotano attorno a una serie di ambiziosi progetti, che puntano alla promozione, all'attuazione e al coordinamento di attività di studio e ricerca nei settori sindacale e del lavoro, della previdenza e della sicurezza sociale, del welfare contrattuale e della responsabilità sociale delle imprese. Si tratta di progetti di ampio respiro e di grande spessore culturale, sempre con un occhio di riguardo agli scenari, alle tematiche, all'evoluzione e alle innovazioni che, sia a livello nazionale sia internazionale, caratterizzano i comparti del terziario, del turismo e dei servizi. Particolarmente importante è il lavoro realizzato dal Centro studi per l'Osservatorio sul terziario di mercato, progetto avviato nel 2011 in collaborazione con alcuni tra i maggiori esperti nel settore e condotto continuamente, seppur con tempistiche e uscite differenti. I dati dell'Osservatorio offrono un insieme articolato e puntuale di informazioni di carattere tecnico, indispensabili elementi di conoscenza nel confronto negoziale tra le parti sociali e nella difesa delle condizioni e dei diritti dei lavoratori. Il Centro studi cura la raccolta, conservazione e catalogazione, in un apposito archivio storico informatico, di pubblicazioni e materiale documentario relativo all'attività sindacale e alle tematiche del lavoro. Per il conseguimento e nell'ambito di tali finalità il Centro Studi si mette in relazione con organismi universitari e altri enti e gruppi di ricerca, e si avvale della consulenza di ricercatori, studiosi ed esperti nel campo delle problematiche individuate. Si occupa inoltre di promuovere e stimolare forme di incontro, scambio, comunicazione e confronto, nonché di divulgazione e di collaborazione scientifica interdisciplinare, anche attraverso l'organizzazione di convegni, seminari e ogni altra iniziativa volta a valorizzare, approfondire e diffondere il materiale culturale e informativo prodotto.

Il Centro Multiservizi Ce.Mu. svolge la propria attività nel settore editoriale, della ricerca, della formazione e informazione, della promozione del sistema bilaterale. In relazione a un'area così vasta e complessa, l'offerta di Ce.Mu. si concretizza in una serie di servizi che rispondono a specifiche esigenze e si sviluppano su più versanti:

- pubblicazioni di studi, ricerche, materiale informativo e volumi di pregio ad alto valore culturale, propri e di terzi, anche di carattere digitale, relativi alla sfera sociale e lavorativa;
- impostazione e allestimento di campagne informative e servizi promozionali connessi alla sua attività;
- gestione di siti internet dedicati al settore del terziario e al suo sistema bilaterale, attraverso la redazione di contenuti, notizie, approfondimenti e di una Newsletter periodica che rappresentano un efficace strumento di promozione e conoscenza per aziende, lavoratori, professionisti del settore;
- formazione professionale e sindacale;
- organizzazione di seminari, congressi, convegni e incontri tematici;
- attuazione di capillari campagne informative sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative e costruzione, sul territorio, di un servizio di rete al fine di far conoscere a lavoratori e lavoratori le modalità per usufruire delle prestazioni e dei rimborsi;
- in stretto e costante collegamento con l'Ufficio Stampa Filcams CGIL, Ce.Mu. infine è di supporto a Filcams nella fornitura di servizi connessi all'attività di ufficio stampa e videoconferenza.

La sede operativa è in Viale Glorioso 11, 00153 Roma - Sito web: www.ce-mu.it • e-mail: info@ce-mu.it - **Editing:** Francesca Clanetti



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

**L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
NELLE IMPRESE DELLA GDO
NEGLI ANNI DELLA CRISI**

*TradeLab per
Centro studi Filcams CGIL
Ce.Mu. Centro Multiservizi Srl*

Stampa

Romana Editrice S.r.l.
Via dell'Enopolio, 37
00030 San Cesareo (Roma)

Finito di stampare nel mese di Settembre 2017

Capitolo 1 - Introduzione	pag.	5
1.1 Gli obiettivi della ricerca	»	7
1.2 La metodologia	»	8
1.3 I contenuti del rapporto	»	9
Capitolo 2 - L'organizzazione del lavoro nella Gdo	»	11
2.1 La domanda e l'organizzazione del lavoro nelle imprese della Gdo	»	13
2.2 Le altre determinanti dell'organizzazione del lavoro	»	15
Capitolo 3 - L'impatto della crisi sull'occupazione nel commercio	»	17
3.1 Descrizione e perimetrazione della crisi	»	19
3.2 L'impatto della crisi sull'occupazione nel settore	»	20
Capitolo 4 - L'impatto della crisi sui bilanci delle imprese Gdo	»	31
4.1 La metodologia	»	33
4.2 Gli impatti sulle imprese Food con gestione integrata CEDI-punti vendita	»	34
4.3 Gli impatti sulle imprese Food di gestione dei CEDI	»	40
4.4 Gli impatti sulle imprese Non Food	»	42
4.5 Gli impatti sui diversi formati di punto vendita Food	»	48

Capitolo 5 - L'organizzazione del lavoro nella Gdo	
nel periodo di crisi	» 53
5.1 La crisi e gli altri fattori che hanno indotto le imprese a intervenire sull'organizzazione del lavoro	» 55
5.2 Gli obiettivi perseguiti dalle imprese e i vincoli	» 59
5.3 Gli interventi delle imprese sull'organizzazione del lavoro nel periodo di crisi	» 65
5.4 Gli interventi delle imprese: quadri sinottici e interpretativi	» 70
Capitolo 6 - L'evoluzione dell'organizzazione del lavoro nella Gdo dopo la crisi	» 77
6.1 I principali fattori che condizioneranno l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro	» 79
6.2 L'organizzazione del lavoro dopo la crisi: possibili evoluzioni	» 81
6.3 Nuovi modelli di organizzazione del lavoro nella Gdo e nuovi modelli contrattuali: prospettive	» 86

Capitolo 1

Introduzione

Sette anni di crisi e un fortissimo calo dei consumi hanno avuto un pesante effetto negativo sulla grande distribuzione. Per molte imprese del settore si sono determinati significativi cali di vendite che in alcuni casi hanno portato anche a consistenti perdite.

La pressione sul lato dei ricavi si è così inevitabilmente tradotta in un tentativo di comprimere i costi. Ciò ha avuto anzitutto un impatto nel rapporto con i fornitori, chiamati a finanziare un crescente volume di attività promozionali, ma ha anche indotto a cercare di ridurre gli altri costi di gestione e, in particolare, quello del lavoro, che incide in modo sostanziale sui totali, al netto dei costi di acquisto dei beni da rivendere.

Per la gran parte delle imprese ciò ha portato non solo a una riduzione del numero di occupati, ma anche e più spesso – per non dire nella totalità dei casi – alla ricerca di soluzioni organizzative nuove e diverse rispetto al passato.

Negli ultimi anni va inoltre ricordato l'aumento delle aperture domenicali e festive che, con il governo Monti e l'eliminazione dei vincoli all'apertura degli esercizi, si è addirittura consolidato e stabilizzato. Le nuove aperture domenicali (totali o parziali, a seconda delle imprese) ha creato ulteriori necessità di riorganizzare un presidio dei punti vendita più esteso in termini di numero di giornate, coniugandolo con il contenimento dei costi reso necessario dalla crisi e accentuando quindi anche le richieste, da parte delle imprese, di ulteriore flessibilità nelle prestazioni lavorative.

1.1 – Gli obiettivi della ricerca

L'obiettivo principale della ricerca è verificare se e come la crisi dei consumi degli ultimi sette anni abbia impattato sull'organizzazione del lavoro nelle imprese della Gdo e come queste, con riferimento a tale fattore, abbiano reagito alla crisi.

Al contempo si vuole tentare di capire se le soluzioni organizzative adottate dalle imprese della Gdo negli ultimi anni siano da leggere come una risposta transitoria alle difficoltà di mercato oppure quali cambiamenti di natura strutturale che permarranno anche se il ciclo economico riprenderà.

1.2 – La metodologia

Le tematiche di ricerca sono state indagate attraverso due diverse modalità: l'analisi di serie di dati disponibili da fonti Istat e da altre fonti; interviste a manager delle imprese della Gdo e a rappresentanti del sindacato.

Le analisi desk dei dati sul lavoro e dei bilanci

Questa parte del progetto di ricerca è stata condotta raccogliendo la documentazione disponibile sul tema dell'organizzazione del lavoro nella Gdo, senza necessariamente limitarsi ai soli mutamenti intervenuti durante la crisi iniziata nel 2008.

L'obiettivo è stato stimare quali siano i parametri organizzativi generali di riferimento per il settore, così da poter valutare se gli scostamenti, che poi sono stati rilevati nella parte empirica del progetto, possano essere attribuiti alla crisi, e dunque essere letti come risposte temporanee a una situazione di emergenza sul fronte dei conti aziendali, oppure siano definitivi.

In questa parte della ricerca sono state analizzate due tipologie di dati:

- quelli sul mercato del lavoro nel settore del commercio; la fonte di riferimento principale, ma non esclusiva, è stata l'indagine Istat sulle grandi imprese di distribuzione (quelle con più di 500 addetti), che fornisce una serie di parametri quantitativi sul numero di occupati, sul turnover e sulla natura dei contratti utilizzati, in particolare in merito alla diffusione dei contratti part time;
- quelli sulle dinamiche dei risultati economici delle maggiori imprese della Gdo, ottenuti attraverso un confronto dei dati di bilancio di circa 180 imprese del settore per il periodo che va dal 2007 (ultimo anno intero antecedente i primi segnali della crisi) al 2014 (ultimo bilancio disponibile al momento della presente ricerca); questa parte di analisi si è concentrata in particolare sulle dinamiche delle vendite, del Reddito operativo e del Risultato netto (utile/perdita), e sull'incidenza dei costi del lavoro sul venduto e sul totale dei costi di gestione.

Nei capitoli che descrivono i risultati di questa parte della ricerca sono illustrati ulteriori dettagli metodologici, particolarmente importanti per comprendere e apprezzare le analisi condotte.

Le interviste a imprese e rappresentanze sindacali

In ragione della peculiarità del tema, il progetto di ricerca ha integrato i punti di vista delle imprese e dei rappresentanti sindacali, raccolti attraverso una serie di interviste strutturate e riservate.

Per quanto concerne le imprese distributive che si sono rese disponibili, le interviste sono state condotte a manager che, in diverse posizioni aziendali, sono responsabili delle politiche organizzative delle imprese.

Le interviste realizzate hanno consentito di avere una panoramica sufficientemente completa sia del punto di vista delle imprese del comparto Food sia di quelle di alcuni settori del Non Food (elettronica, abbigliamento, bricolage). Le interviste realizzate alle imprese del comparto Food hanno consentito di approfondire sia il tema dell'organizzazione dei punti di vendita sia quello dei centri di distribuzione, e di apprezzare anche le differenze molto rilevanti esistenti tra le imprese operanti nei diversi formati di vendita (iper, superstore, supermercato, discount ecc.).

1.3 – I contenuti del rapporto

Il rapporto di ricerca è strutturato come segue.

Nel *capitolo 2* saranno analizzati i fattori alla base dell'organizzazione del lavoro nelle imprese della Gdo, a partire dall'andamento della domanda di servizi commerciali (flussi di clientela).

Nei due successivi, sono invece evidenziati gli impatti della crisi rispettivamente sul mercato del lavoro del settore commerciale e sugli economics delle imprese (analisi di circa 180 bilanci degli ultimi 7 anni).

Il *capitolo 5* è dedicato, in modo articolato a livello di singolo istituto contrattuale rilevante, ad analizzare le nuove soluzioni di organizzazione del lavoro che sono state adottate, a valle del normale processo di contrattazione e negoziazione con le rappresentanze sindacali.

Il *capitolo 6* si apre proponendo la risposta al quesito che è alla base del progetto di ricerca: si tratta di adattamenti organizzativi transitori o interventi di natura strutturale che permarranno anche dopo la ripresa del ciclo economico? Il report si chiude con alcuni spunti di riflessione che possono essere utili nella nuova fase di evoluzione del rapporto tra imprese e sindacati in questo settore.

Capitolo 2

L'organizzazione del lavoro nella Gdo

2.1 – La domanda e l'organizzazione del lavoro nelle imprese della Gdo

La grande distribuzione è uno dei settori del più generale sistema delle imprese di servizio e i modelli di management utilizzati sono quelli sviluppati in termini generali proprio per quest'ampio e variegato sistema: si tratta dei modelli di service management. Lo sviluppo di questi modelli è da riconnettersi principalmente all'inadeguatezza dimostrata dai modelli gestionali sviluppati in ambito industriale, e in particolare da quelli di organizzazione del lavoro, rispetto alle peculiarità delle imprese dei servizi:

- le fortissime variazioni della domanda che si esplicitano nel corso della settimana e addirittura delle giornate;
- la forte interazione tra clientela e personale dipendente, in particolare con riferimento alle attività di alcuni reparti di vendita assistita.

Nelle imprese del settore dei servizi, e nello specifico nelle imprese della Gdo, il processo di produzione ed erogazione del servizio commerciale, a livello di negozio, coincide e prevede un'interazione tra i clienti e la front line dei negozi. L'intensità di questa interazione varia molto a seconda delle merceologie vendute e del tipo di vendita realizzata: risulta più alta nel caso di prodotti non alimentari (definiti spesso anche come "problematici"), ad elevato contenuto tecnico o estetico, venduti attraverso processi di vendita assistita, che implicano complesse procedure (ad esempio, di consegna, di emissione della garanzia ecc.) e/o di post vendita; all'interno del complessivo comparto alimentare risulta invece più elevata per le merceologie dei reparti freschi (salumi e latticini, gastronomia, pane e pasticceria, ortofrutta, carni, pesce), soprattutto nella misura in cui queste merci sono vendute attraverso processi di vendita assistita, sia in forme molto light (semplice richiesta di informazioni, che nei freschi è molto più comune) sia in forme standard di vendita servita (esempio: al banco gastronomia).

Una prima implicazione è quindi che, soprattutto per certe merceologie e certi reparti, l'organizzazione del lavoro deve in qualche misura essere in grado di rispondere alle variazioni della domanda, in quanto sussiste l'interazione individuale tra il personale e la clientela.

È per queste ragioni che esiste una correlazione diretta, almeno parziale, tra flussi della clientela e attività lavorativa del personale di punto vendita: tanto maggiore è la domanda del servizio da erogare (flussi di clientela), in particolare se caratterizzato da interazione con il cliente, tanto maggiore sarà la "quantità" di lavoro necessaria nel punto vendita.

Inoltre, nelle imprese della Gdo, a prescindere dall'interazione diretta con il personale di vendita, il cliente è anche esposto agli effetti delle altre attività lavorative dei dipendenti, che possiamo definire di "gestione del negozio" (ad esempio la pulizia dei locali, il pieno riempimento degli scaffali), che al contrario, proprio per non disturbare la clientela, debbono essere svolte preferibilmente nei momenti di minore afflusso di pubblico. La correlazione è in questo caso inversa: questa tipologia di attività deve essere svolta preferibilmente nei momenti di afflusso minimo di clientela o addirittura a negozio chiuso. È anche vero però che, almeno in parte, tali attività potrebbero essere – e sono – svolte indipendentemente dai flussi della clientela.

Sempre a livello di punto vendita, ci sono poi le attività di preparazione/produzione dei prodotti lavorati, tipiche dei reparti freschi (panificazione, produzione di pasticceria e di gastronomia, cucina, lavorazione e confezionamento di ortofrutta, carne e pesce ecc.) che devono essere svolte in momenti precisi della giornata, tipicamente prima dell'apertura del negozio, indipendentemente o quasi dai flussi della clientela. Quindi questo tipo di attività non è correlato ai flussi di clientela, ma deve essere comunque garantito in parte rilevante in orari predefiniti. È vero inoltre che, poiché si tratta di lavorazioni di prodotti freschi, i volumi produttivi/lavorati devono essere coerenti (nel senso di anticipare di poche ore e non di giorni) ai flussi della clientela: quindi in qualche modo anche queste attività presentano una correlazione con la domanda e in particolare con le sue variazioni nelle diverse giornate della settimana. Per questo tipo di attività lavorative, anche nel caso in cui la lavorazione/produzione non avvenga a livello di punto vendita, ma sia centralizzata e svolta in centri di produzione aziendale o di area o di cluster di negozi, si presentano le stesse identiche problematiche e correlazioni con le variazioni della domanda poc'anzi illustrate.

Passando invece ai Centri di Distribuzione (CEDI), ci si trova di fronte ad attività lavorative che non sono soggette alle fluttuazioni della domanda tipiche dei negozi, non essendo previste interazioni dirette con i clienti, e che possono essere pianificate almeno in parte in modo indipendente.

Non di meno anche questo tipo di attività, in maniera molto simile a quelle di preparazione/produzione di prodotti freschi, è comunque condizionato in modo indiretto dai flussi della clientela: le merci devono essere preparate (tutto il ciclo delle attività di picking) in orari che consentano poi il trasporto sino al punto vendita e la loro messa a scaffale nel negozio in momenti di minore afflusso di clientela, essendo il personale altrimenti assorbito principalmente proprio dall'erogazione del servizio alla clientela

stessa; inoltre, anche nei CEDI i volumi di merce preparata devono essere coerenti (in questo caso con un anticipo di 12-24 ore e non di giorni) ai flussi della clientela, stante il fatto che, essendo presenti scorte minime dei più importanti prodotti nella maggior parte dei punti vendita, non è possibile rinviare il processo di preparazione. In definitiva, anche le attività svolte nei CEDI, seppur con qualche grado di libertà in più, presentano una correlazione con la domanda e in particolare con le sue variazioni nelle diverse giornate della settimana.

Quanto sopra esposto consente anche di evidenziare un altro elemento importante nell'organizzazione del lavoro nelle imprese della Gdo: le diverse tipologie di attività descritte devono essere tra loro coordinate in termini temporali all'interno dell'organizzazione del punto vendita in "unità di tempo" (esempio: 4 ore) che riescano a coniugare:

- l'esigenza aziendale di realizzazione di tutte le attività necessarie, sia quelle direttamente correlate alla domanda (flussi di clientela), sia quelle che sono da questa indipendenti in tutto o in parte;
- l'esigenza dei dipendenti di avere un orario di lavoro che non sia frammentato in prestazioni di durata molto limitata, distribuite in un arco di tempo, ad esempio, giornaliero.

Al contempo, e da ultimo, va sottolineato un altro elemento: in generale nelle imprese dei servizi, e in particolare nelle imprese della Gdo con estese reti di punti vendita e diverse migliaia di dipendenti, l'efficiente utilizzo del tempo da parte del personale è un fattore chiave per garantire la redditività aziendale, che – come vedremo dall'analisi dei bilanci del capitolo 4 – è pari mediamente a circa 1-2% sul valore delle vendite.

Concludendo, si deve quindi sottolineare come sussista un nesso stretto e diretto tra la flessibilità dell'organizzazione del lavoro che le imprese cercano di perseguire e le fluttuazioni periodiche (settimanali, giornaliere, di fasce orarie) della domanda che caratterizzano l'operatività dei punti vendita.

2.2 – Le altre determinanti dell'organizzazione del lavoro

Vi sono altri importanti elementi che, soprattutto in termini di vincoli, condizionano, dal punto di vista delle imprese della Gdo, le concrete soluzioni di organizzazione nei punti vendita:

- il dimensionamento (numero di persone) dello staff di ogni singolo negozio, che dipende concretamente dalle sue performance e segnatamente dai fatturati sviluppati e dal rapporto margine-costi (sia in termini percentuali sia in valore di euro); il margine in valore

generato dal punto di vendita deve coprire tutti i costi di gestione del punto vendita stesso; i due costi principali sono l'affitto (reale o figurativo) e il costo del lavoro; stante la maggiore rigidità del costo dell'affitto (spesso non negoziabile nel breve termine), se il margine non copre i costi, una delle soluzioni percorribili, e che appare la più praticabile agli occhi del management, è ridurre il personale in termini di teste e/o di ore lavorate;

- il fatto che le scelte di gestione organizzativa siano a livello di reparto, non di punto vendita e ancora meno a livello complessivo di azienda; più è grande il punto vendita (ipermercato vs superette o discount) più ciò diventa vero e condiziona le decisioni di organizzazione del punto vendita; questo elemento cruciale verrà ripreso e approfondito nel capitolo finale;
- le differenze oggettivamente esistenti, con riferimento ad alcuni elementi contrattuali chiave (ad esempio l'orario di lavoro per i dipendenti part time o l'inclusione della domenica tra i giorni lavorativi sia per questi ultimi sia per i full time), tra diversi gruppi di dipendenti, anche dello stesso negozio o reparto, che sono legati a contratti/accordi nazionali/aziendali/personali precedenti, spesso risalenti anche a 20 anni addietro o più, ma che si applicano e sono validi solo per parte dei dipendenti; questo fattore influenza l'organizzazione del lavoro perché tali elementi contrattuali non sono modificabili o comunque lo sono con difficoltà e attraverso accordi tra le parti;
- a queste differenze vanno equiparate quelle derivanti da prassi di organizzazione del lavoro che, con riferimento a singoli dipendenti o a singoli ruoli, si sono consolidate nel tempo (di nuovo, spesso da molti anni o dal momento dell'assunzione) e che risultano quindi più difficilmente modificabili, prefigurando un "diritto acquisito"; un esempio spesso citato riguarda il turno unico, in particolare utilizzato dai responsabili di negozio, dai loro vice e/o dai responsabili dei reparti.

Come contrattare di quanto sopra elencato, dal punto di vista dei dipendenti, sussistono invece delle esigenze di natura oggettiva, che riteniamo qui superfluo descrivere nel dettaglio, ma che sono riconducibili tutte a valori importanti non solo per i singoli individui, ma anche per la società e la convivenza tra le persone:

- la sicurezza sul posto di lavoro;
- la qualità del lavoro, soprattutto in termini di carichi di lavoro e di fatica;
- la conciliazione famiglia-lavoro, particolarmente importante e complessa da realizzare per alcune tipologie di dipendenti;
- e, da ultimo, ma non certo per importanza, il posto di lavoro di per sé.

Capitolo 3
L'impatto della crisi
sull'occupazione nel commercio

3.1 – Descrizione e perimetrazione della crisi

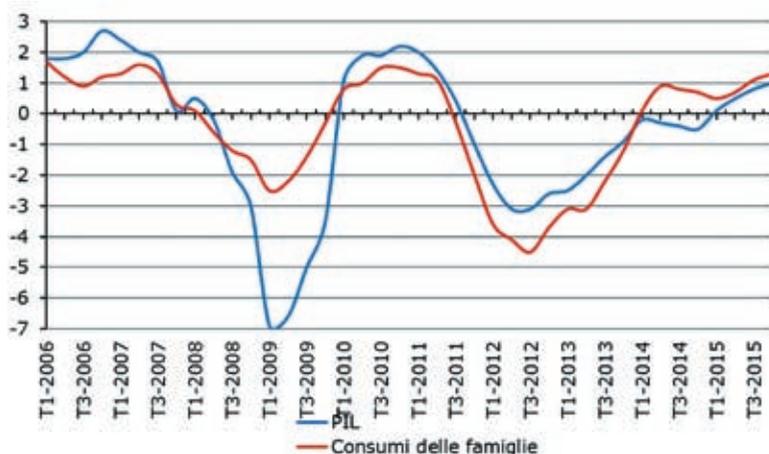
La finalità del progetto di ricerca è – come detto nel primo capitolo – comprendere quali impatti vi siano stati sull'organizzazione del lavoro nelle imprese della Gdo in questi anni di crisi dei consumi, che hanno comportato per le aziende una complessiva, in alcuni casi drammatica, riduzione delle vendite. Dal punto di vista metodologico è quindi essenziale descrivere e perimetrare il concetto di crisi.

In termini identificativi facciamo riferimento alla dinamica dei consumi delle famiglie: è infatti questo aggregato di contabilità nazionale che impatta direttamente sulle vendite della Gdo.

Analizzando proprio la dinamica dei consumi delle famiglie, illustrata nella Tavola 3.1, che esprime le variazioni trimestrali rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, risulta evidente che il calo dei consumi, dopo un 2007 con dati trimestrali in peggioramento ma sempre positivi, è iniziato nel 2° trimestre del 2008, accelerando vistosamente a partire dal 3° trimestre.

Tavola 3.1 – PIL e Consumi delle famiglie 2006-15.

Variazioni trimestrali reali su trimestre corrispondente anno precedente
(Fonte: Banca d'Italia)



La Tavola mostra anche come fra il 2010 e il primo semestre 2011 ci sia stata una fase di temporaneo recupero, seguita dalla seconda fase della crisi, protrattasi dal secondo semestre 2011 a tutto il 2013 in termini di consumi, e addirittura a quasi tutto il 2014 in termini di PIL.

L'anno che possiamo quindi prendere come punto di riferimento pre-crisi è il 2007: salvo i casi in cui questo non sia possibile per indisponibilità

dei dati, sarà sempre il primo anno considerato nell'analisi che segue. Ovviamente, l'ultimo dato che sarà oggetto dell'analisi sarà il più recente disponibile, normalmente quello relativo all'ultimo trimestre 2015.

In termini generali, per le analisi sviluppate in questo capitolo verranno perciò utilizzate le serie di dati del periodo 2007-15, assumendo il dato del 2007 quale dato di riferimento pre-crisi.

Un secondo elemento metodologico molto importante, che qui anticipiamo per poi riprendere nel terzo paragrafo del capitolo, è che la crisi dei consumi non ha avuto lo stesso impatto su tutte le aziende della Gdo. Come risulterà evidente dall'analisi dei bilanci delle aziende del periodo 2007-14 (capitolo 4), vi sono state imprese, per ragioni anche diverse tra loro, significativamente impattate dalla crisi in termini di andamento delle vendite e altre che invece, in un modo o nell'altro, hanno subito impatti limitati o nulli dal dispiegarsi della dinamica negativa dei consumi o che, addirittura, hanno proseguito nel percorso di crescita dei fatturati sia a parità di rete di negozi sia proprio grazie a nuove aperture e/o ad acquisizione di nuovi punti vendita; quest'ultimo caso è metodologicamente rilevante perché normalmente i negozi vengono ceduti da imprese Gdo in crisi o in liquidazione a imprese sane e con positive dinamiche dei conti economici; il fatto quindi che l'analisi dei dati di bilancio, sviluppata nel capitolo successivo, sia condotta su un numero molto elevato di imprese Gdo (oltre 180) fa sì che il fatturato dei negozi "chiusi" da un'impresa (con conseguente perdita dei loro fatturati) siano quasi sempre "riaperti" (con analogo o superiore aumento dei fatturati) da altre imprese del panel analizzato.

Poiché ciò che si vuole verificare è il rapporto tra crisi dei consumi, performance aziendali e comportamenti sull'organizzazione del lavoro, è stato fondamentale suddividere, nella parte dedicata all'analisi dei bilanci, il panel delle aziende in più cluster, anche in relazione all'andamento delle vendite nel periodo 2007-14.

3.2 – L'impatto della crisi sull'occupazione nel settore

L'impatto della crisi dei consumi sull'occupazione del commercio e anche le dinamiche di alcuni dei principali istituti contrattuali possono essere analizzati attraverso i dati Istat; le serie di dati che qui esaminiamo e commentiamo sono:

- i dati riferiti al totale occupati del settore commerciale nella sua interezza, che quindi include sia le imprese della Gdo sia il settore del piccolo commercio al dettaglio indipendente gestito da singoli piccoli imprenditori;

- i dati riferiti all'aggregato delle aziende commerciali con più di 500 dipendenti, che in termini generali possiamo dire coincide in gran parte con le imprese classificate come Gdo; rimangono fuori da questo aggregato le sole imprese Gdo con meno di 500 dipendenti, che sono comunque un numero limitato e detengono una minore quota di mercato.

Le Tavole 3.2-3.6 riassumono le principali evidenze relative all'occupazione nel commercio al dettaglio italiano nel periodo della crisi e fino al 2013, ultimo anno per cui è disponibile questa tipologia di dati. Nel periodo il numero degli occupati (persone impiegate a prescindere dal numero di ore prestate) nel settore è calato da 2.046 mila a 2.032 mila unità, con una perdita di 14 mila unità. Questa modesta perdita (-0,7%) ricompone però due andamenti fortemente divergenti tra lavoratori dipendenti e indipendenti. I primi sono fortemente influenzati nelle loro dinamiche dalle imprese della distribuzione moderna, e sono infatti aumentati di 67 mila unità (+6,4%), mentre i secondi sono diminuiti di 81 mila unità (-8,2%). Il lungo periodo di crisi, che come noto ha avuto un impatto negativo assai più forte sulle piccole imprese indipendenti rispetto a quello avuto sulla Gdo, si è quindi riflesso anche nella composizione dell'occupazione, con un'accelerata uscita di forza lavoro indipendente sostituita, almeno parzialmente, da quella dipendente.

Tavola 3.2 – Commercio al dettaglio: occupati dipendenti e indipendenti, 2007-13 (Fonte: Istat)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var. %	Var. ass.
Dipendenti	1.048,8	1.084,8	1.089,8	1.090,9	1.111,5	1.119,9	1.115,4	6,4	66,6
Indipendenti	997,8	976,1	951	943,8	942	936,5	916,4	-8,2	-81,4
Totale	2.046,6	2.060,9	2.040,8	2.034,7	2.053,5	2.056,4	2.031,8	-0,7	-14,8

Il quadro in parte muta se si considerano le unità di lavoro (equivalenti full time). Data la forte incidenza del part time nella distribuzione moderna, il numero di unità di lavoro dipendenti si riduce, mentre, all'opposto, prestazioni lavorative di durata media elevata da parte degli indipendenti portano a un aumento del loro numero in termini di unità equivalenti full time. Così, la crescita dei dipendenti si riduce a poco più di 4 mila unità, gli indipendenti diminuiscono di 85 mila unità e il saldo netto negativo cresce e raggiunge le -81 mila unità.

Tavola 3.3 – Commercio al dettaglio: unità di lavoro dipendenti e indipendenti, 2007-13 (Fonte: Istat)

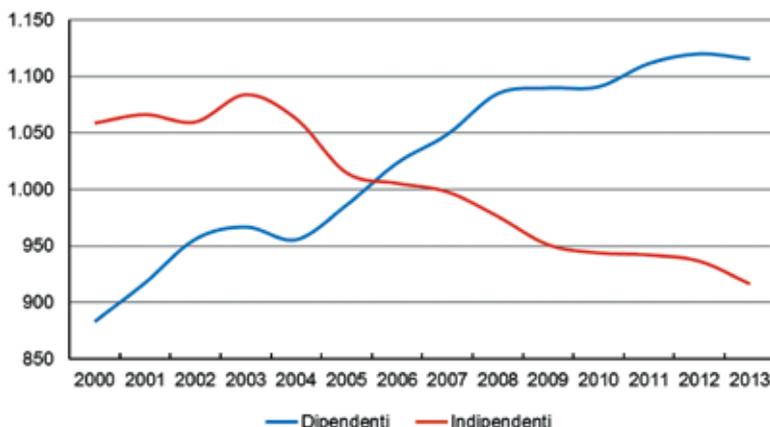
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var. %	Var. ass.
Dipendenti	850,6	877,9	876,3	868,3	885	866,3	854,9	0,5	4,3
Indipendenti	1.069,2	1.047,4	1.025,7	1.019,8	1.018,3	1.007,4	984	-8	-85,2
Totale	1.919,8	1.925,3	1.902	1.888,1	1.903,3	1.873,7	1.838,9	-4,2	-80,9

L'impatto della crisi sull'occupazione commerciale è stato dunque diverso per indipendenti e dipendenti, come effetto di una diversa risposta delle piccole imprese familiari e della distribuzione moderna. Le prime, dato il tipo di esercizio commerciale che gestiscono, hanno una scarsa flessibilità nell'uso del fattore lavoro. Da un lato, in condizioni di sottoutilizzazione della capacità di servizio, per queste piccole imprese non è possibile ridurre il personale oltre una certa soglia, quella che coincide con quanto necessario a tenere aperto l'esercizio, dall'altro, il ricorso al lavoro familiare non porta a ottimizzare le prestazioni attraverso una formalizzazione del part time. Al contrario, nel caso della Gdo la possibilità di adattare le prestazioni di lavoro all'afflusso della clientela sono maggiori e, a fronte di una riduzione dell'attività, si risponde riducendo al margine le ore lavorate attraverso il part time. Se, in particolare, si confronta la variazione dell'occupazione dipendente in termini di occupati (+6,4%) e di unità di lavoro (+0,5%) risulta evidente che negli anni della crisi è molto aumentato il ricorso al part time, politica di organizzazione del lavoro che ha permesso di mantenere praticamente invariate le prestazioni lavorative, ma di adattare meglio all'afflusso della domanda, sia nel caso di sua riduzione sia di sua diversa distribuzione nei giorni della settimana, casistica quest'ultima particolarmente rilevante nel periodo osservato, essendo state liberalizzate (Decreto Monti cosiddetto "Salva Italia") le aperture domenicali a partire dai primi mesi dell'anno 2012. Con l'aumento delle giornate domenicali e/o festive di apertura, l'uso di contratti flessibili ha consentito di migliorare il presidio della domanda senza troppo appesantire i costi aziendali.

Pur a fronte delle considerazioni appena fatte, è comunque da sottolineare come fosse già avvenuto il sorpasso, nel 2006, del lavoro dipendente su quello indipendente almeno in termini di occupati (Tavola 3.4). Per il commercio italiano, così connotato con le piccole imprese indipendenti a conduzione familiare, si tratta di un dato "storico" che testimonia di una lentissima industrializzazione del settore iniziata, come mostra la flessione degli indipendenti a partire dal 2004, assai prima della crisi: stiamo

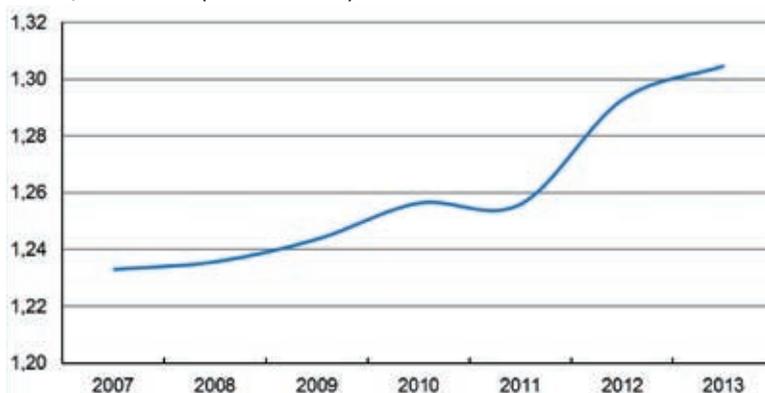
quindi parlando in quest'ultimo caso di un fenomeno che prescinde dalla crisi e che è stato da questa solo enfatizzato e accelerato. Il sorpasso non è ancora avvenuto se si considerano le unità di lavoro equivalenti full time; anche in questo caso le distanze si sono però molto ridotte: nel 2007 gli indipendenti erano 219 mila più dei dipendenti mentre nel 2013 la differenza si era ridotta a 129 mila unità.

Tavola 3.4 – Commercio al dettaglio: numero occupati dipendenti e indipendenti, 2000-13 (Fonte: Istat)



L'andamento del lavoro dipendente, in particolare nella distribuzione moderna, merita un approfondimento. Come si è appena visto, il primo dato che emerge anche a livello macro-settoriale è l'aumento del part time. È un dato che spicca con anche maggiore nettezza se si considera il rapporto tra occupati dipendenti e unità di lavoro nel tempo (Tavola 3.5).

Tavola 3.5 – Rapporto tra occupati e unità di lavoro dipendenti nel commercio, 2007-13 (Fonte: Istat)

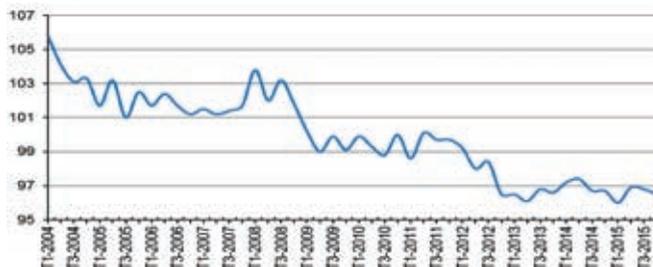


L'andamento del rapporto mostra una forte correlazione con il ciclo economico, con un'iniziale salita in corrispondenza della prima fase della crisi, una breve fase di stabilità durante il rimbalzo congiunturale del 2010-11 e, successivamente, una forte crescita nella seconda fase della crisi, quando i consumi e quindi le vendite della distribuzione si riducono più velocemente e più intensamente del PIL (Tavola 3.1) e, contemporaneamente, viene introdotta la liberalizzazione delle aperture domenicali che – come detto – stimola l'utilizzo proprio del lavoro part time.

Sempre a livello aggregato, e questa volta per l'intero settore del commercio (ingrosso e dettaglio, incluso il comparto auto e moto), è utile considerare anche l'indice delle ore lavorate in media per dipendente (esclusi i dirigenti) nelle imprese con almeno 10 addetti, che consente di verificare, a prescindere dal numero delle posizioni lavorative in essere, l'incidenza di variazioni nell'orario di lavoro, degli straordinari, dell'utilizzo della cassa integrazione e della modifica nella composizione della forza lavoro per tipi di orario, e quindi, nel settore, di nuovo la rilevanza del ricorso al part time (Tavola 3.6). Come si rileva, a fronte di un uso piuttosto stabile delle prestazioni lavorative del dipendente medio nel periodo che precede la crisi, nel 2008 si nota un primo evidente scalino di circa 4 punti percentuali, con un livello dell'indice che si stabilizza fino al 2012. Alla fine di quell'anno si verifica una seconda caduta della prestazione lavorativa media, di circa 2 punti, che si stabilizza anche in questo caso sino a fine periodo.

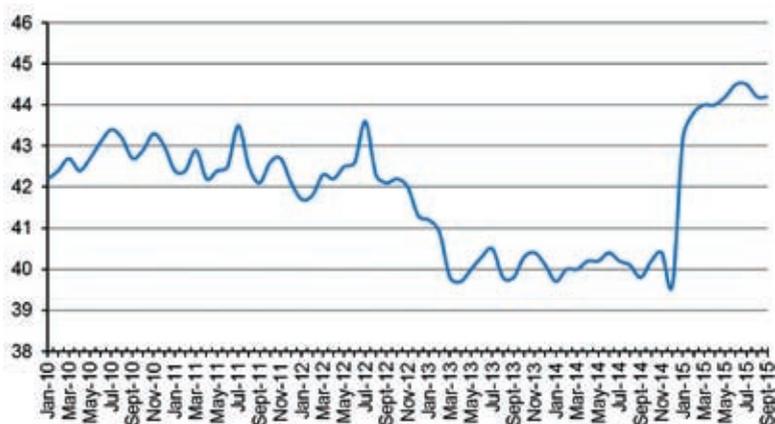
L'indice mostra dunque con molta chiarezza le modalità di risposta delle imprese alle due fasi della crisi: non hanno ridotto il numero di occupati, ma le ore da essi lavorate facendo un maggiore ricorso al part time, sia attraverso l'inserimento di un maggior numero di lavoratori a tempo parziale, grazie al turnover, sia riducendo le prestazioni dei lavoratori in essere, con ogni probabilità diminuendo il ricorso allo straordinario e presumibilmente anche al lavoro supplementare (maggiori ore lavorate dei part time) dei lavoratori già assunti.

Tavola 3.6 – Commercio: ore lavorate per dipendente nelle imprese con almeno 10 dipendenti. *Dati trimestrali destagionalizzati. Indice 2010 = 100 (Fonte: Istat)*



Per le imprese al dettaglio con più di 500 addetti, che nel settore corrispondono alle maggiori aziende della distribuzione moderna, l'Istat offre dati più analitici e più aggiornati (aggiornamento trimestrale e prodotto in tempi rapidi) sull'andamento dell'occupazione ed è possibile effettuare qualche approfondimento.

Tavola 3.7 – Incidenza percentuale dei dipendenti part time sul totale dipendenti delle imprese del commercio al dettaglio con più di 500 addetti, base 2010. Dati mensili (Fonte: Istat)



La Tavola 3.7, che riporta l'incidenza percentuale dei lavoratori part time sul totale, conferma quanto appena visto per le imprese con più di 10 dipendenti in termine di ore lavorate. Fino a fine 2012 il part time ha costituito una quota stabile dei lavoratori impiegati nella grande distribuzione, intorno al 42-43%. Nei due anni successivi la quota si è ridimensionata, con un calo tutto concentrato a fine 2012 e inizio 2013, stabilizzandosi attorno al 40%. Nel gennaio 2015 si verifica invece una fortissima crescita, di circa 4 punti percentuali, che non è possibile leggere se non in rapporto alla nuova normativa di incentivo introdotta dalla legge di stabilità di fine 2014. Nel 2015 è infatti entrato in vigore l'esonero triennale dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro per i nuovi assunti fino a un massimo di 8.060 euro all'anno. Si può quindi presumere che le imprese della grande distribuzione abbiano trasformato rapporti di lavoro a tempo determinato, che riguardavano prestazioni lavorative marginali, in particolare quelle domenicali e festive, in contratti a tempo indeterminato utilizzando i part time, che probabilmente continuano a prevedere un numero di ore limitato.

Il confronto tra il ricorso al part time a livello settoriale (indirettamente desumibile dalla Tavola 3.5) e da parte delle maggiori imprese (Tavole 3.6 e 3.7) mette anche in luce un diverso comportamento nella crisi. Mentre infatti il ricorso al part time nel settore commercio cresce in tutto il periodo, con una piccola pausa nella breve ripresa del 2011-12, questo non è avvenuto per le grandi imprese. Ciò non pare leggibile come una minore propensione all'uso di contratti flessibili da parte di queste ultime, quanto piuttosto una generalizzazione del ricorso al part time in tutto il settore come effetto di una crescita di imprese di medie dimensioni gestite con criteri manageriali.

È un'ipotesi coerente con i dati (sempre per le imprese del commercio con oltre 500 addetti) relativi all'occupazione e al numero di ore lavorate (Tavola 3.8).

L'occupazione risulta infatti stabile per quattro anni, fino a fine 2014, e cresce significativamente nei primi mesi del 2015, in parallelo alla crescita percentuale del part time dello stesso periodo. Al contrario, le ore lavorate in media per dipendente, rimaste stabili fra il 2010 e il 2012, flettono già a partire dal 2013 e continuano a ridursi per tutto il 2014 e il 2015, con una stabilizzazione solo negli ultimi mesi riportati in Tavola.

Anche i dati sui tassi di ingresso e di uscita riportati nella Tavola 3.9 mostrano, per gli ingressi, un aumento consistente nei primi mesi del 2015, che non si riscontra nei dati di uscita, più contenuti malgrado le due serie si siano dimostrate molto vicine negli ultimi anni.

Tavola 3.8 – Occupazione e ore lavorate per dipendente nelle imprese del commercio al dettaglio con più di 500 dipendenti, numeri indice 2010 = 100. Medie mobili a 12 mesi (Fonte: Istat)

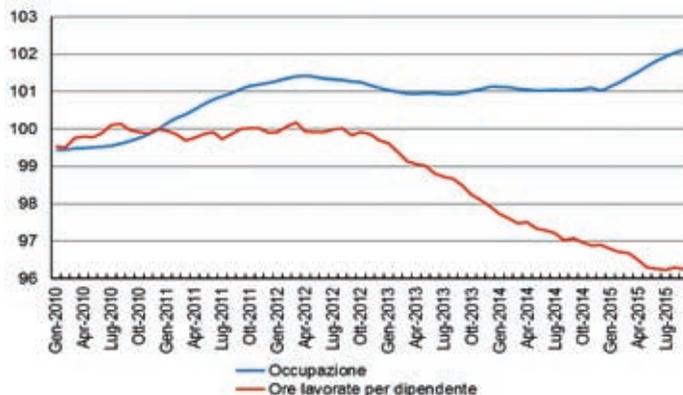
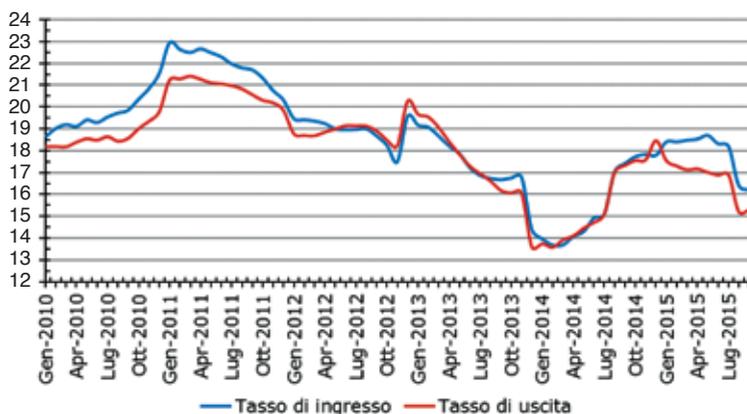


Tavola 3.9 – Tassi di ingresso e tassi di uscita nelle imprese del commercio al dettaglio con più di 500 dipendenti, valori per mille. Medie mobili a 12 mesi (Fonte: Istat)



Sembra quindi di poter ipotizzare che agli inizi del 2015 gli effetti dei nuovi incentivi di decontribuzione si siano sommati i primi segnali di ripresa delle vendite, convincendo le maggiori imprese del commercio al dettaglio a trasformare in contratti a tempo indeterminato altre forme contrattuali utilizzate per i lavoratori meno strutturalmente coinvolti nell'attività aziendale. Memori delle difficoltà incontrate in 7 anni di crisi e, in particolare, sulla base dell'esperienza maturata nella seconda e più negativa fase negli anni 2013 e 2014, le imprese avrebbero quindi deciso di regolarizzare alcune posizioni di lavoro, ricorrendo però al contratto part time che consente, modificando le ore o utilizzando le cosiddette ore supplementari (di fatto gli "straordinari" nel part time), un'elevata flessibilità nella risposta all'afflusso della domanda, che varia in coerenza all'andamento della crisi dei consumi.

Il ricorso al part time è dunque stato massiccio e ha costituito frequentemente un modo per evitare riduzioni di occupati, molto spesso accettato dai lavoratori in mancanza di alternative. I dati disponibili sul cosiddetto part time involontario, che riguardano un aggregato più ampio del commercio al dettaglio, ovvero tutto il commercio (ingrosso e dettaglio) e anche i pubblici esercizi, non lasciano in merito dubbi (Tavola 3.10). All'inizio della crisi, nel 2008, il part time involontario era pari al 43%, diventando il 53% nel 2010, il 62% nel 2012, il 70% nel 2014 e il 71% nel 3° trimestre del 2015. Questa progressione, già molto accentuata, è ancora più forte nel caso dei lavoratori maschi che, fra gli estremi del periodo considerato, vedono passare il part time involontario dal 58% all'87%: la quasi totali-

tà degli occupati ha accettato la riduzione degli orari come il minore dei mali.

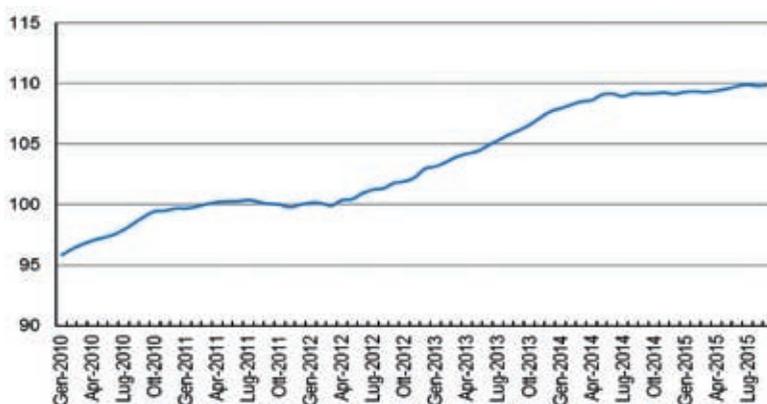
Tavola 3.10 – Commercio e pubblici esercizi: lavoratori dipendenti part time involontari. Valori percentuali su 100 occupati (Fonte: Istat)

	2008	2010	2012	2014	T3-2015	Var. ass.
Maschi	58,3	71,7	77,2	84,5	87,4	29
Femmine	39,2	48,9	57,3	64,9	64,5	25,4
Totale	42,8	53,1	61,6	69,7	70,8	28
Nord	36,2	45,9	53,8	62,4	64,3	28,1
Nord-Ovest	39,9	48,6	56,4	67,2	68	28,1
Nord-Est	31,5	42	50,6	56,5	59,6	28
Centro	40,6	55,7	63,8	70,6	70,2	29,6
Mezzogiorno	59,5	67,5	76,3	84	83,5	24,1

Infine, un breve commento sull'andamento del costo del lavoro per le maggiori imprese del settore (Tavola 3.11).

28

Tavola 3.11 – Costo del lavoro per ora lavorata per le imprese del commercio al dettaglio con più di 500 dipendenti, numeri indice 2010 = 100. Medie mobili a 12 mesi (Fonte: Istat)



Come mostra la Tavola, è possibile distinguere due periodi di relativa stabilità e un periodo di crescita sostenuta. Il primo periodo di stabilità inizia nella seconda metà del 2010 e dura sino alla fine della prima metà del 2012.

Da allora, per due anni, il costo del lavoro per ora lavorata cresce in modo sostenuto di circa 10 punti per poi stabilizzarsi di nuovo, con un valore dell'indice che rimane per circa 18 mesi tra 109 e 110.

Possiamo quindi riassumere le principali evidenze dell'analisi sviluppata in questo paragrafo nel modo seguente:

- in termini di numero di occupati, la crisi dei consumi ha concorso in modo determinante alla riduzione di quelli indipendenti (-8,2%) e all'aumento di quelli dipendenti (+6,4%), questi ultimi riconducibili alle imprese della distribuzione moderna, con un modesto saldo complessivo (-0,7%);
- in termini di unità di lavoro, invece, la dinamica negativa è ben più marcata (-4,2%) e specialmente risulta evidente come l'incremento dei lavoratori dipendenti abbia riguardato soprattutto i lavoratori part time; le unità di lavoro dipendenti sono infatti cresciute solo dello 0,5% (a fronte del +6,4% del numero di occupati); sulla crescita del part time ha inoltre influito, a partire dal 2012, anche l'aumento delle aperture domenicali, dopo la loro liberalizzazione;
- l'aumento dell'uso dei contratti part time e la sua doppia determinante (crisi delle vendite e aumento delle aperture domenicali) sono confermati da diversi indicatori, e sembrano essersi stabilizzati a partire dal primo trimestre 2013; in termini generali di comparto, e perciò prescindendo dalle singole situazioni aziendali, il macro effetto della crisi non è stato una riduzione del numero di occupati, ma una riduzione del numero di ore da essi lavorate;
- in termini più specifici, per le grandi imprese, la quota di dipendenti part time è stata stabile attorno al 40% per poi crescere in modo molto netto all'inizio del 2015, arrivando al 44%, a valle dell'introduzione degli sgravi contributivi per i nuovi assunti;
- in termini generali, la riduzione dell'orario lavorato in media del singolo dipendente emerge da diversi indicatori e sembra essere stata la strategia perseguita dalla Gdo per rispondere alla crisi, strategia a cui il personale si è dovuto giocoforza adattare, valutandola come il minore dei mali; ciò ha consentito di non ridurre il numero di occupati del settore, fermo restando ovviamente che tassi di ingresso-uscita che oscillano tra il 14% e il 23% determinano comunque un continuo ricambio degli occupati.

Capitolo 4
L'impatto della crisi
sui bilanci delle imprese Gdo

4.1 – La metodologia

I risultati presentati in questo capitolo sono stati ottenuti attraverso l'elaborazione dei bilanci delle principali 186 imprese della Gdo operanti in Italia; di queste, 111 appartengono al comparto alimentare e 75 a quello non alimentare.

L'analisi dei bilanci delle imprese 2007-14 consente contemporaneamente di apprezzare e valutare tre fatti:

- l'impatto della crisi sulle vendite delle aziende;
- l'impatto della crisi, attraverso il meccanismo di trasmissione della minore marginalità generata, sulla redditività operativa (risultato operativo o EBIT, acronimo derivante dall'espressione inglese Earnings Before Interests and Taxes) e sul risultato netto (utile o perdita);
- l'impatto sul bilancio delle imprese degli interventi da esse posti in essere sulla componente "costo del lavoro", sia in assoluto (incidenza % del costo del lavoro sul fatturato) sia in termini relativi rispetto agli altri costi operativi (incidenza % del costo del lavoro sul totale dei costi operativi).

Le analisi che presentiamo in questo capitolo indagano proprio le dinamiche di questi 5 indicatori: vendite, reddito operativo (% sul fatturato), risultato netto (anch'esso in % sul fatturato), incidenza del costo del lavoro (sul fatturato) e incidenza del costo del lavoro sul totale dei costi operativi.

Per meglio apprezzare i risultati e soprattutto qualificare in modo più articolato gli impatti e le reazioni delle imprese, il panel di imprese è stato suddiviso in diversi cluster, prima di tutto a livello di gruppo strategico suddividendo le imprese in:

- Gdo Food caratterizzate da completa o molto rilevante integrazione tra centri di distribuzione (CEDI) e punti vendita;
- Gdo Food che gestiscono direttamente solo i CEDI; a questo cluster sono state aggregate le imprese che, operando sul mercato prevalentemente attraverso il franchising, hanno una strutturazione dei costi operativi più simile a quella delle aziende che gestiscono solo i CEDI;
- Gdo Non Food.

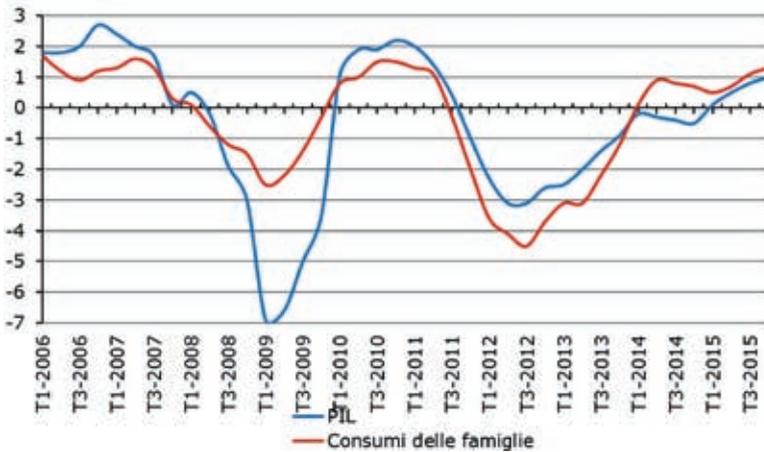
Questa clusterizzazione di primo livello è motivata dal fatto che gli impatti della crisi sono stati ben diversificati in termini di settori merceologici e che la struttura dei costi, e in particolare l'incidenza del costo del lavoro, è molto diversa tra aziende Gdo che gestiscono solo i CEDI e imprese che gestiscono in modo integrato sia questi sia la rete di punti vendita.

È stata poi sviluppata una clusterizzazione di secondo livello, suddividendo le aziende in base all'impatto della crisi sui loro fatturati: le aziende Non Food e quelle Food CEDI sono state suddivise in due gruppi sulla base di questo criterio, mentre quelle Food integrate in 3 sottocluster.

Infine, per dare evidenza a un fattore di scenario di grande rilevanza e che si sta intrecciando e combinando con la crisi dei consumi, ovvero la crisi di alcuni formati di punto vendita, le imprese del Food caratterizzate da piena integrazione gestionale tra CEDI e punti vendita sono state analizzate anche suddivise in cluster sulla base della tipologia di formati di punto vendita che compone la propria rete (si rinvia al proposito alle specifiche metodologiche illustrate nel paragrafo 4.4).

Per completare il quadro metodologico e rendere più efficace la lettura della dinamica dei dati, evidenziamo nella Tavola 4.1 come la crisi dei consumi si sia dispiegata in questi anni in due distinte fasi, e come a questo elemento di scenario si sia sovrapposta, a partire dal secondo trimestre 2012, la liberalizzazione delle aperture domenicali, che ha comportato in particolare – come abbiamo visto nel capitolo precedente – un'accentuazione dell'utilizzo dello strumento del part time.

Tavola 4.1 – Le fasi della crisi dei consumi e la liberalizzazione delle aperture domenicali

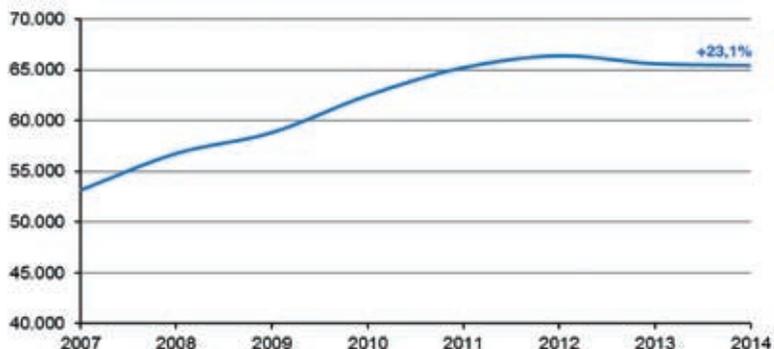


4.2 – Gli impatti sulle imprese Food con gestione integrata CEDI-punti vendita

Complessivamente le imprese della Gdo Food (111 imprese del panel) hanno mostrato in questi anni una dinamica delle vendite moderatamente

positiva: +23,1% in 7 anni, pari a un incremento medio annuo intorno al 3% (cfr. Tavola 4.2).

Tavola 4.2 – Totale imprese Gdo Food – Andamento dei fatturati 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)

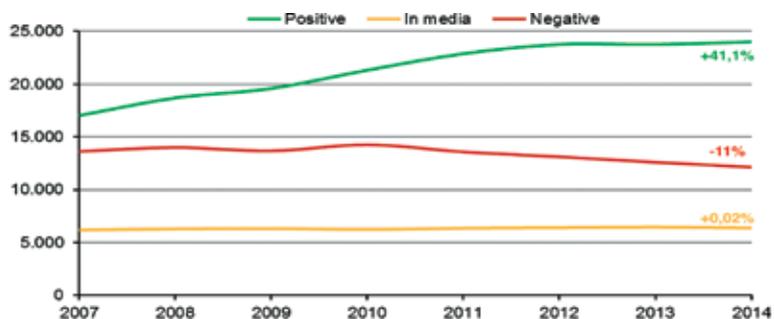


Dietro a questo dato complessivo si nascondono però situazioni marcatamente diverse.

Concentrando l'attenzione sul cluster di aziende Food caratterizzate da integrazione CEDI-punti vendita, emergono infatti le dinamiche illustrate nella Tavola 4.3.

35

Tavola 4.3 – Imprese Gdo Food Integrate – Andamento dei fatturati 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)

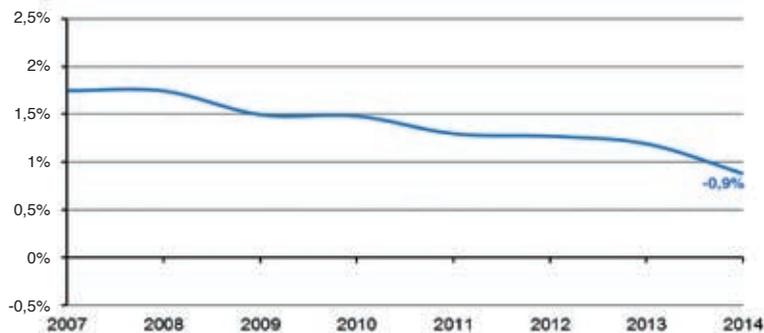


In questa tipologia di imprese vi è un sottocluster che ha ben reagito alla crisi (in verde) con una crescita dei fatturati pari a oltre il 41%; un secondo gruppo che ha avuto performance nella media (in giallo) e che in 7 anni ha mantenuto gli stessi fatturati a valore; infine, un terzo sottocluster che negli stessi 7 anni ha perso 11 punti percentuali di fatturato, cui deve aggiungersi anche l'inflazione del periodo.

Detto in altri termini, tra il gruppo di imprese che meglio hanno reagito alla crisi e quelle che l'hanno subita vi è un divario quantificabile in circa il 50% della dinamiche delle vendite (+41% / -11%).

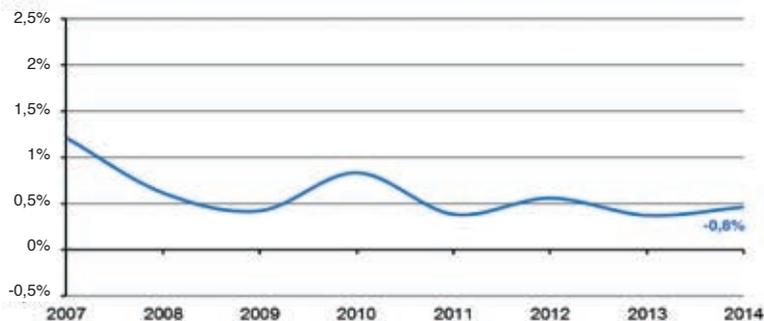
Per comprendere come queste dinamiche abbiano impattato sulla redditività delle imprese dobbiamo passare all'analisi del reddito operativo (EBIT) e del risultato netto; la dinamica di questi valori per il totale delle imprese Food è illustrata nelle Tavole 4.4 e 4.5 che seguono.

Tavola 4.4 – Totale imprese Gdo Food – Andamento risultato operativo (EBIT) 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



36

Tavola 4.5 – Totale imprese Gdo Food – Andamento del risultato netto 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



Dalle Tavole 4.4-4.7 emergono alcuni punti chiave:

- prima della crisi (2007) questi due indicatori della redditività aziendale si collocavano rispettivamente intorno all'1,7% e all'1,2% del fatturato; sono dati che fanno comprendere come variazioni anche contenute delle vendite e quindi dei margini (in euro) possano incidere profondamente sulla redditività lorda e netta di esercizio;

4. L'impatto della crisi sui bilanci delle imprese Gdo

- entrambi gli indicatori hanno avuto una consistente caduta durante la crisi, con valori che si sono ridotti sotto l'1% (reddito operativo) e sotto lo 0,5% (utile);
- per le aziende che più hanno subito la crisi, gli impatti sulla redditività aziendale sono stati ben più negativi; è ciò che emerge dalle Tavole 4.6 e 4.7.

Tavola 4.6 – Imprese Gdo Food integrate – Andamento (EBIT) 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)

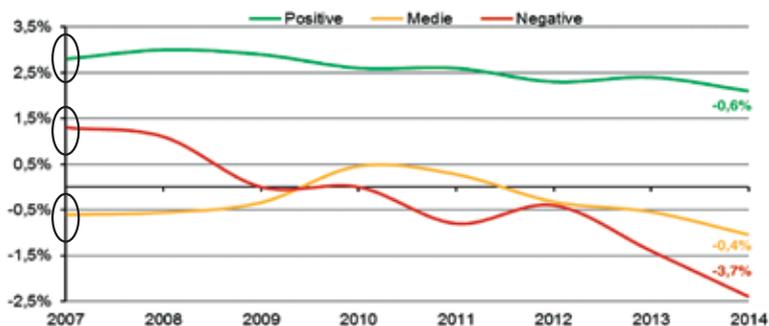
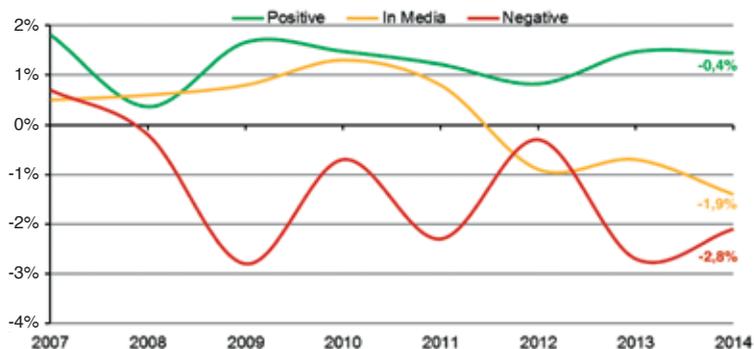


Tavola 4.7 – Imprese Gdo Food integrate – Andamento del risultato netto 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



Per le imprese Food integrate, in relazione ai due principali indicatori della redditività aziendale scaturiscono quindi le seguenti evidenze:

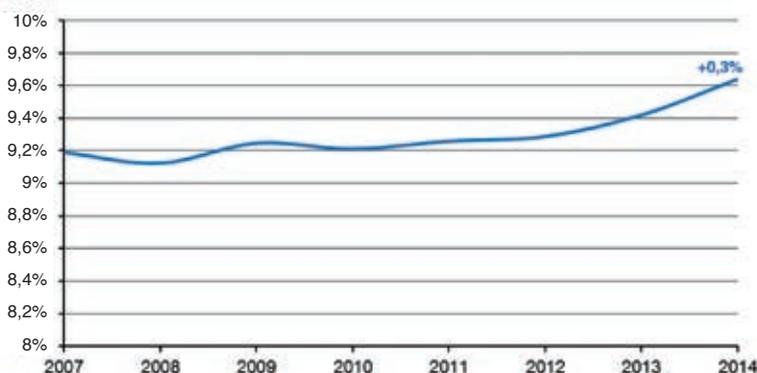
- per tutti i 3 sottocluster la crisi ha generato un peggioramento della redditività operativa e del risultato netto;
- il peggioramento è molto più netto per le imprese (in rosso) che più hanno subito la crisi dei consumi in termini di vendite; l'ultimo dato medio disponibile indica una perdita intorno al 2% sul fatturato, ma con punte anche del 3%; ciò indica chiaramente che vi è stata una

correlazione strettissima tra impatto della crisi sulle vendite e impatto della stessa sulla redditività aziendale;

- anche per le imprese che hanno avuto impatti limitati sulle vendite (in giallo) la crisi ha prodotto un sensibile peggioramento della redditività, determinando una perdita di esercizio pari all'1,3% del fatturato;
- le imprese che meglio hanno gestito la crisi in termini di vendite (in verde) sono quelle che già prima del 2007 avevano indicatori di redditività migliori delle altre (quasi il 3% di EBIT e quasi il 2% di utile) e che dopo i 7 anni di crisi hanno visto un peggioramento di questi due indicatori meno drammatico rispetto alle altre imprese (-0,6% di EBIT e -0,4% di utile);
- infine, si noti come nel 2007 il gruppo di imprese "intermedie" (in giallo) presentasse degli indicatori di redditività peggiori di quelli del cluster che successivamente è stato più investito dalla crisi dei consumi; questo fa supporre che vi siano state delle imprese capaci più di altre di reagire alla crisi, anche se non partivano da situazioni ottimali, per capacità manageriali e/o perché operavano e operano con formati di punto vendita che hanno risposto meglio alla crisi stessa; riprenderemo questa riflessione nell'ultimo paragrafo del capitolo, dedicato all'analisi degli impatti della crisi sui diversi formati di punto vendita.

La reazione alla crisi che le imprese Gdo hanno sviluppato intervenendo sul costo del lavoro è invece osservabile nelle tavole 4.8 e 4.9. Dalla prima emerge come complessivamente la Gdo sia riuscita a limitare l'impatto della crisi intervenendo anche su questa componente di costo, che comunque in 7 anni e senza significative oscillazioni è passata da un'incidenza sul fatturato del 9,3% a una del 9,6%.

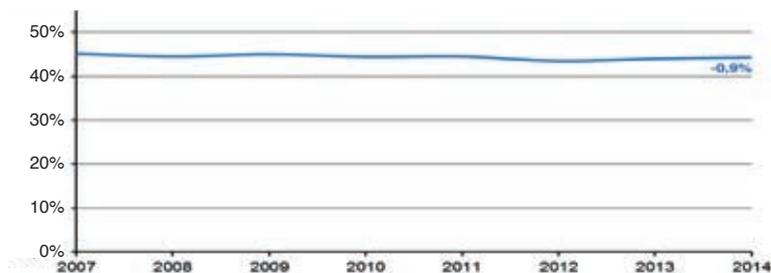
Tavola 4.8 – Totale imprese Gdo Food – Andamento incidenza % del costo del lavoro sul fatturato, 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



La Tavola 4.9, comparando i costi del personale con quelli totali operativi, mette in evidenza che:

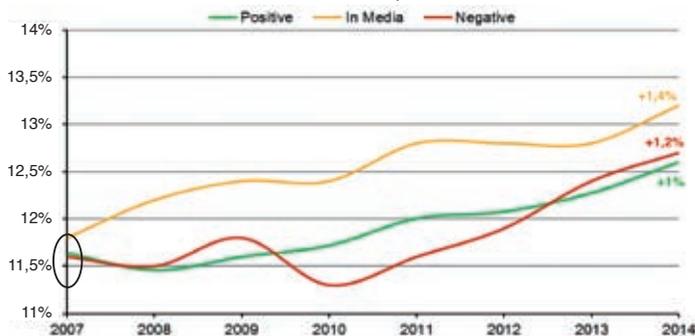
- il costo del lavoro rappresentava e rappresenta circa il 45% dei costi operativi aziendali; è chiaro quindi come la “tentazione” dei manager di intervenire su tale elemento sia elevata, poiché da solo, seppure presenti complessità di intervento, costituisce quasi la metà dei costi operativi, che sono i soli su cui sostanzialmente si può intervenire;
- nel periodo 2007-14 gli interventi di riduzione dell'incidenza del costo del lavoro posti in essere dalle aziende sono stati più incisivi di quelli sviluppati sugli altri costi operativi; l'incidenza dei primi sul totale dei costi si è infatti ridotta quasi dell'1%.

Tavola 4.9 – Totale imprese Gdo Food – Andamento incidenza % del costo del lavoro sul totale dei costi operativi, 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



Ovviamente anche per l'intervento sul costo del lavoro, al dato medio complessivo fanno da contraltare i dati dei 3 sottocluster illustrati nella Tavola 4.10.

Tavola 4.10 – Imprese Gdo integrate – Andamento incidenza % del costo del lavoro sul fatturato, 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



Dalla Tavola emergono almeno tre fatti interessanti:

- i 3 sottocluster di imprese partivano nel 2007 da una incidenza del costo del lavoro sul fatturato molto simile (poco sopra l'11,5%);
- nonostante le diverse politiche di intervento sull'organizzazione del lavoro finalizzate al contenimento dei costi poste in essere (come vedremo nel capitolo successivo) e l'impatto della crisi sui fatturati (che come abbiamo visto è stato profondamente diverso; cfr. Tavola 4.3), per tutti i sottocluster il risultato finale è stato comunque un incremento dell'incidenza del costo del lavoro abbastanza simile, compreso tra il +1 e il +1,4%;
- anche in questo caso le imprese che meglio hanno gestito la crisi dei consumi (in verde) sono quelle che meglio hanno governato l'incremento dell'incidenza del costo del lavoro; poiché è risultato evidente dalle interviste realizzate che queste aziende sono intervenute in modo meno invasivo e dirompente sull'organizzazione del lavoro, si deduce ancora una volta come siano stati la loro capacità di retail marketing, il loro posizionamento competitivo e – come vedremo nell'ultimo paragrafo – i loro format a consentire una dinamica, almeno rispetto agli altri sottocluster, migliore di questa componente dei costi.

4.3 – Gli impatti sulle imprese Food di gestione dei CEDI

Passando ora al cluster delle imprese Gdo Food che gestiscono i CEDI, che abbiamo diviso in due sottocluster in base all'intensità degli impatti della crisi, analizziamo prima di tutto l'andamento delle vendite (Tavola 4.11) e del reddito netto (Tavola 4.12).

Tavola 4.11 – Imprese Gdo Food CEDI – Andamento dei fatturati 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)

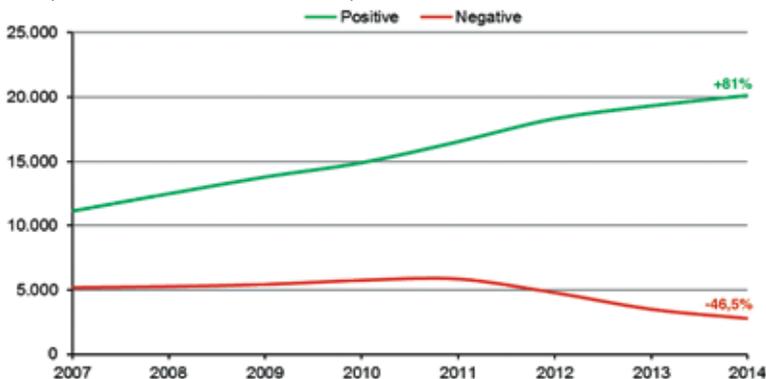
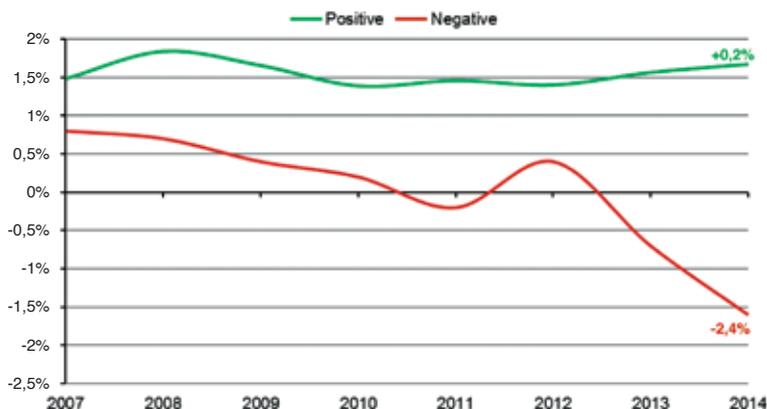


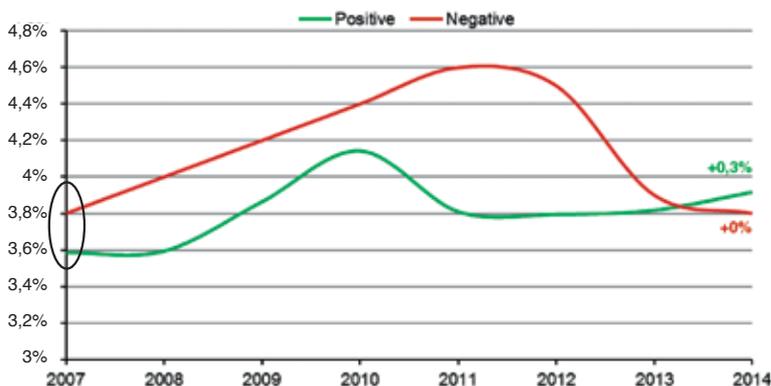
Tavola 4.12 – Imprese Gdo Food CEDI – Andamento del risultato netto 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



Le evidenze che si delineano dalle Tavole 4.11 e 4.12 sono le seguenti:

- la differenza degli impatti della crisi sulle vendite appare molto forte (+81% vs -46%);
- proprio grazie agli eccellenti risultati delle vendite, che a livello di CEDI consentono ancor più forti economie di scala, il reddito delle imprese “migliori” è cresciuto da 1,5% a 1,7%;
- viceversa per le imprese “peggiori” l’impatto della crisi ha condotto a risultati in progressivo deterioramento, con perdite crescenti a partire dal 2013 e attestate a oltre l’1,5% nel 2014; si tratta del sottocluster maggiormente critico tra tutti quelli del Food.

Tavola 4.13 – Imprese Gdo Food CEDI – Andamento incidenza % del costo del lavoro sul fatturato, 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



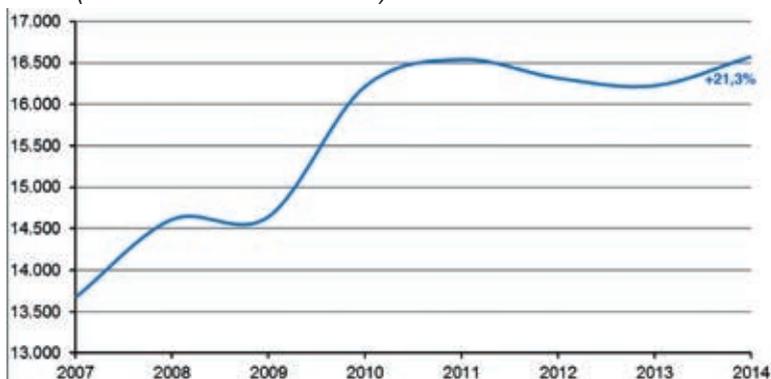
La dinamica del costo del lavoro nelle imprese Gdo che gestiscono i CEDI, esposta nella Tavola precedente, consente di fare tre considerazioni:

- per queste imprese l'incidenza del costo del lavoro è decisamente più bassa, meno del 4% sul fatturato; questo implica che la propensione del management a intervenire su questa componente dei costi è più ridotta rispetto alle altre tipologie di imprese;
- nonostante le imprese del sottocluster fortemente impattato dalla crisi (in rosso) siano intervenute sul costo del lavoro mantenendone immutata l'incidenza sul fatturato (+0%), l'impatto della crisi sulla redditività aziendale – come abbiamo visto nella Tavola 4.12 – è stato molto rilevante, segno questo che le criticità sono state in altre componenti dei costi non altrettanto adeguabili ai nuovi livelli di fatturato;
- per le imprese “migliori” di questo cluster (in verde) si registra un incremento dell'incidenza del costo del lavoro dello 0,3%, molto simile all'incremento della redditività aziendale pari allo 0,2% (cfr. Tavola 4.12).

4.4 – Gli impatti sulle imprese Non Food

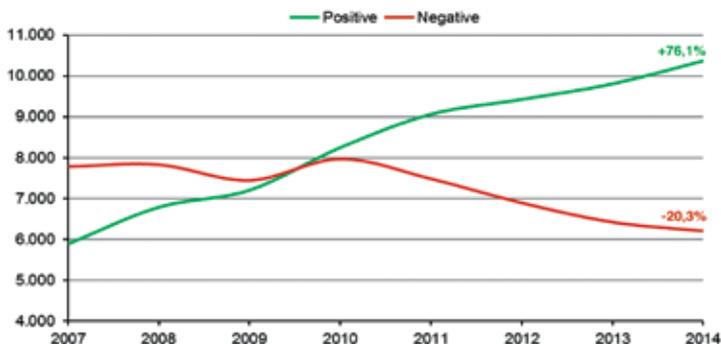
Il comparto delle imprese Gdo Non Food (75 imprese del panel) ha mostrato complessivamente in questi anni una dinamica delle vendite molto simile alle imprese Food: +21,3% in 7 anni, pari anche in questo caso a un incremento medio annuo intorno al 3% (cfr. Tavola 4.14).

Tavola 4.14 – Totale imprese Gdo Non Food – Andamento dei fatturati 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



Pur tuttavia, se dividiamo le imprese in due cluster sulla base degli impatti della crisi sulle vendite, dietro questo risultato complessivo sostanzialmente positivo si celano due realtà ben diverse.

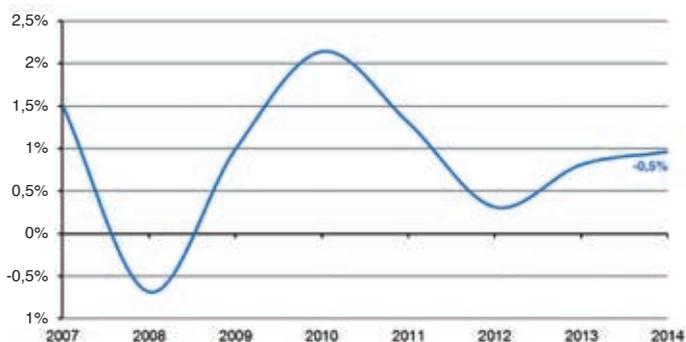
Tavola 4.15 – Imprese Gdo Non Food – Andamento dei fatturati 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



Le imprese che meglio hanno reagito e/o gestito la crisi dei consumi hanno in questi anni incrementato i fatturati di oltre il 76%, mentre le imprese che più hanno subito la dinamica negativa dei consumi non solo non sono cresciute ma hanno perso oltre il 20% del fatturato (cfr. Tavola 4.15). Da un'analisi più approfondita emerge anche che queste diverse dinamiche sono solo in parte riconducibili alle diverse merceologie che compongono il poliedrico comparto del Non Food; spesso è stata proprio la capacità manageriale e/o il posizionamento competitivo a consentire lo sviluppo dei fatturati.

A fronte di un andamento complessivo delle vendite accettabile, le imprese del comparto Non Food hanno però perso in termini di risultato operativo, passando – come illustra la Tavola 4.16 – da un valore pari all'1,5% del fatturato a un più modesto 1%.

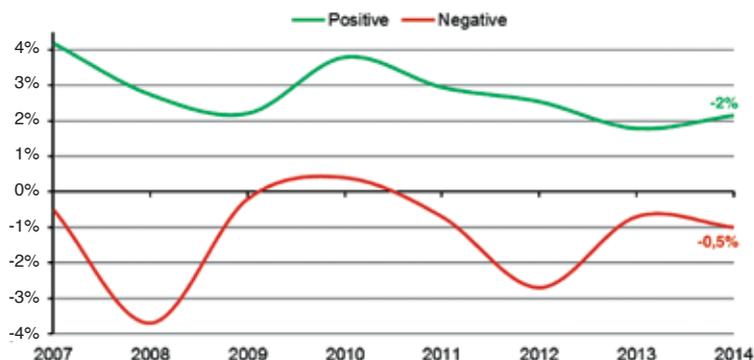
Tavola 4.16 – Totale imprese Gdo Non Food – Andamento del risultato operativo (EBIT) 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



Anche con riferimento a questo indicatore, passando alla Tavola 4.17, le differenze tra le imprese sono molto significative, soprattutto in ragione della situazione di partenza in cui si trovavano nel 2007; le imprese "migliori", che partivano da un EBIT del 4,1%, pur vedendo dimezzata la redditività operativa hanno chiuso il 2014 a +2,1%; viceversa, le imprese che hanno sofferto l'impatto della crisi, e che già partivano da un EBIT negativo, lo hanno ulteriormente peggiorato, chiudendo il 2014 a -1%.

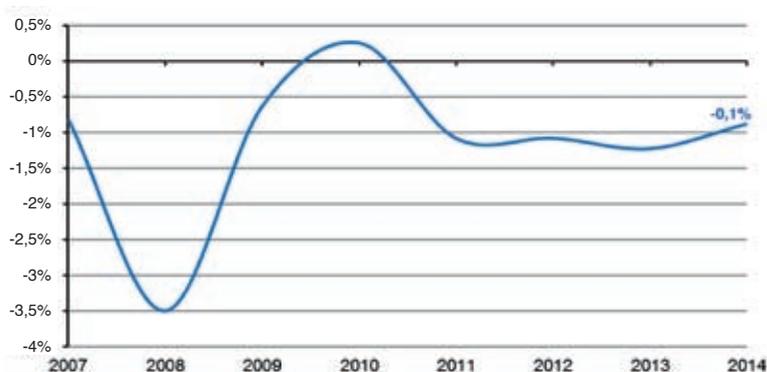
Interessante notare (sempre dalla Tavola 4.17 che segue), come questo secondo cluster di imprese Non Food, a fronte di una flessione delle vendite abbastanza costante (fatta eccezione per il 2010) sia, in termini di EBIT, passato attraverso diverse fasi: caduta verticale a quasi -4% nel 2008, netta risalita nell'anno successivo a quasi 0%, consolidata poi nel 2010 (unico anno con EBIT positivo); una seconda caduta progressiva, coincidente con la seconda fase della crisi (2011 e 2012), con un secondo miglioramento dell'EBIT nel 2013 e nel 2014. Sia dall'andamento di questo cluster sia da quello delle imprese "migliori", che risultano tra loro abbastanza simili, risulta evidente come le imprese del Non Food siano ciclicamente intervenute sui costi operativi per contrastare la dinamica negativa delle vendite e della marginalità: questi interventi sono evidenti nei bienni 2009-10 e 2013-14.

Tavola 4.17 – Imprese Gdo Non Food – Andamento del risultato operativo (EBIT) 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



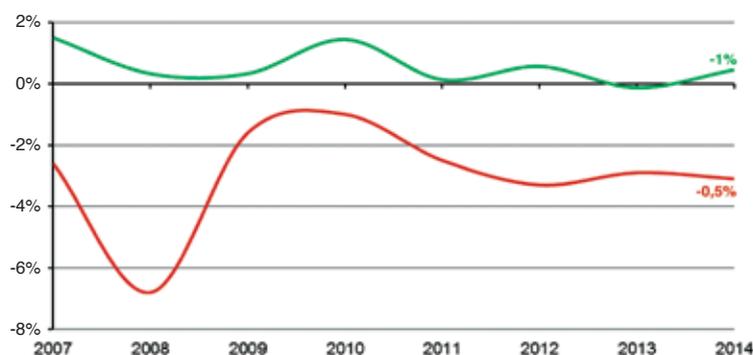
Il risultato netto delle imprese del Non Food, che già prima della crisi risultava complessivamente negativo, ha seguito dinamiche molto simili a quelle dell'EBIT, come si vede dalle tavole 4.18 e 4.19.

Tavola 4.18 – Totale imprese Gdo Non Food – Andamento del risultato netto 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



Anche con riferimento a questo indicatore entrambi i cluster hanno realizzato un peggioramento, che per il cluster delle imprese più impattate dalla crisi si è tradotto in un ulteriore aggravamento di un dato già negativo nel 2007; anche in questo caso è ben visibile lo shock del 2008: una perdita prossima al 7% (cfr. Tavola 4.19), poi recuperata negli anni successivi, sempre comunque negativi.

Tavola 4.19 – Imprese Gdo Non Food – Andamento del risultato netto 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



Le successive quattro Tavole mettono in luce invece gli interventi realizzati sulla componente del costo del lavoro e i loro effetti: sia in termini complessivi di comparto (Tavola 4.20) sia di singoli cluster (Tavola 4.21) l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato è cresciuta, raggiungendo valori superiori al 16%; questo incremento dell'incidenza è stato partico-

larmente significativo per le imprese più impattate dalla crisi (+3,8%); in ogni caso, dal confronto con il comparto Food (cfr. Tavola 4.10), emerge chiaramente il più forte impatto della crisi su questo indicatore per le imprese del Non Food.

Tavola 4.20 – Totale imprese Gdo Non Food – Andamento incidenza % del costo del lavoro sul fatturato, 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)

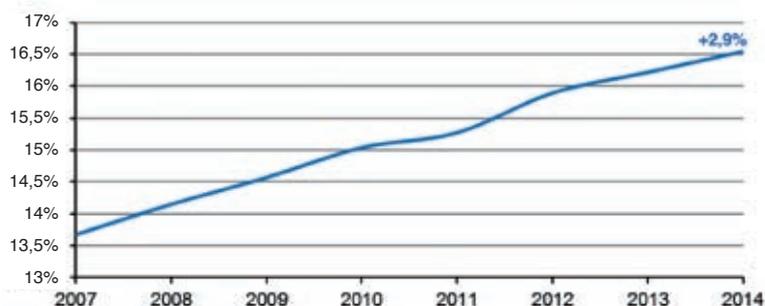
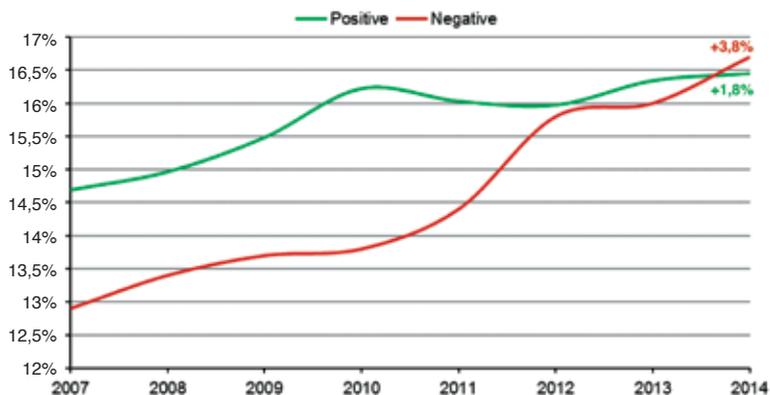


Tavola 4.21 – Imprese Gdo Non Food – Andamento incidenza % del costo del lavoro sul fatturato, 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



A differenza di quanto avvenuto nel Food, in questo comparto gli interventi sulla componente costo del lavoro sono risultati meno determinanti di quelli realizzati sugli altri costi operativi; infatti, come risulta dalle Tavole 4.22 e 4.23, l'incidenza del costo del lavoro è cresciuta in modo omogeneo, di circa il 2,2%.

Infine, anche per questo comparto si rileva come il costo del fattore lavoro rappresenti il 42-43% del totale dei costi (è il 45% nel Food) e come

la "tentazione" dei manager di intervenire su questo elemento sia molta elevata, poiché da solo, come già evidenziato, seppure presenti elevata complessità di intervento, costituisce quasi la metà dei costi operativi.

Tavola 4.22 – Totale imprese Gdo Non Food – Andamento incidenza % del costo del lavoro sul totale dei costi operativi, 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)

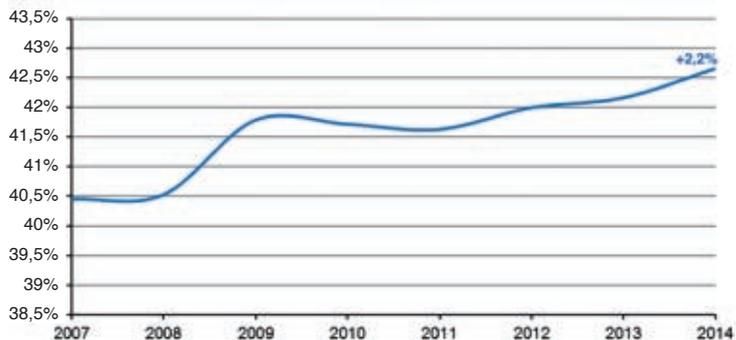
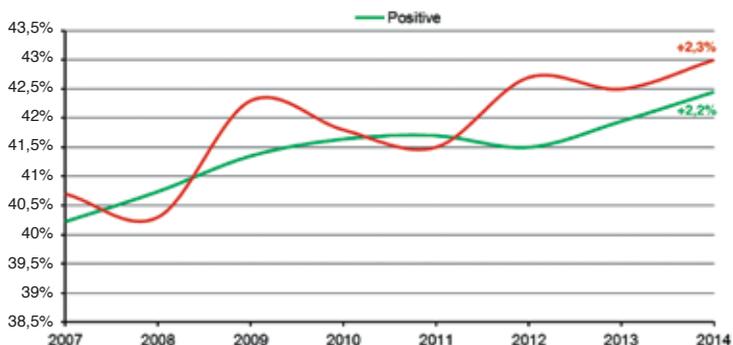


Tavola 4.23 – Imprese Gdo Non Food – Andamento incidenza % del costo del lavoro sul totale dei costi operativi, 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



In termini riassuntivi si può affermare che gli impatti della crisi sul comparto Non Food sono stati più pervasivi rispetto a quelli del comparto Food, per almeno due ragioni:

- l'impatto sul reddito netto è stato decisamente più negativo, raggiungendo addirittura un -7% nel 2008 per le imprese del cluster più investito dalla crisi;
- l'incidenza del costo del lavoro, sia sul fatturato sia sul totale dei costi operativi, è cresciuta in modo più marcato.

La diretta implicazione di questo fatto è che le relazioni sindacali in questo comparto dovrebbero essere state caratterizzate da maggior grado di tensione complessiva e da un tentativo più deciso da parte delle imprese di intervenire sull'organizzazione del lavoro e forse anche sull'incidenza del costo dello stesso.

4.5 – Gli impatti sui diversi formati di punto vendita Food

Come abbiamo visto (cfr. Tavola 4.2), complessivamente il comparto Gdo Food ha messo a segno una crescita dei fatturati del +23,1%, con dinamiche di redditività (Tavole 4.4 e 4.5) in peggioramento di quasi l'1% sulle vendite e incidenza del costo del lavoro in leggera crescita (+0,3% di incidenza sul fatturato, cfr. Tavola 4.8). Questi risultati complessivi si sono però declinati in modo molto diverso, talvolta con dinamiche di segno opposto, a seconda dei formati di punto vendita che caratterizzano le reti delle imprese.

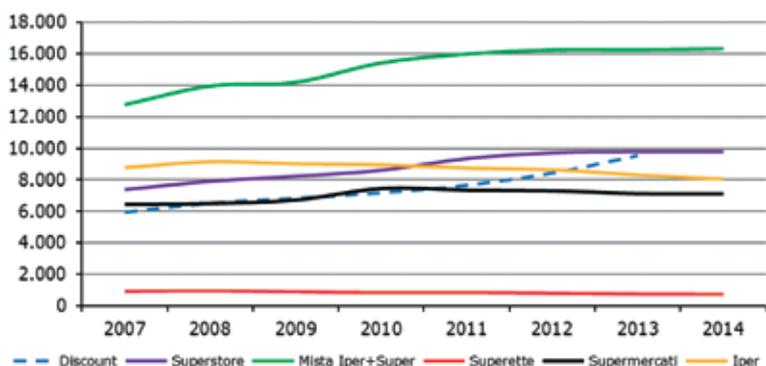
In questo paragrafo analizzeremo proprio l'andamento dei consueti cinque indicatori per sei cluster composti da imprese con reti di punti vendita caratterizzati da formati diversi; i cluster sono composti da imprese con reti formate:

- esclusivamente o in grande prevalenza da ipermercati (indicati con l'etichetta "Iper" nelle Tavole);
- da ipermercati e supermercati, con una significativa presenza di entrambi i formati (indicati con l'etichetta "Mista Iper+Super" nelle Tavole);
- esclusivamente o in grande prevalenza da superstore e supermercati (indicati con l'etichetta "Superstore" nelle Tavole);
- esclusivamente o in grande prevalenza da supermercati (indicati con l'etichetta "Supermercati" nelle Tavole);
- esclusivamente o in grande prevalenza da superette, eventualmente anche in franchising (indicati con l'etichetta "Superette" nelle Tavole);
- esclusivamente da discount, eventualmente anche in franchising (indicati con l'etichetta "Discount" nelle Tavole).

L'analisi è stata condotta riclassificando i bilanci dei principali 44 retailer con la gestione dei CEDI e delle reti di punti vendita realizzata dalla medesima ragione sociale; tra le aziende sono ricomprese anche quelle specializzate nel formato discount.

In termini di vendite i cluster evidenziano (Tavola 4.24) dinamiche delle vendite molto diverse.

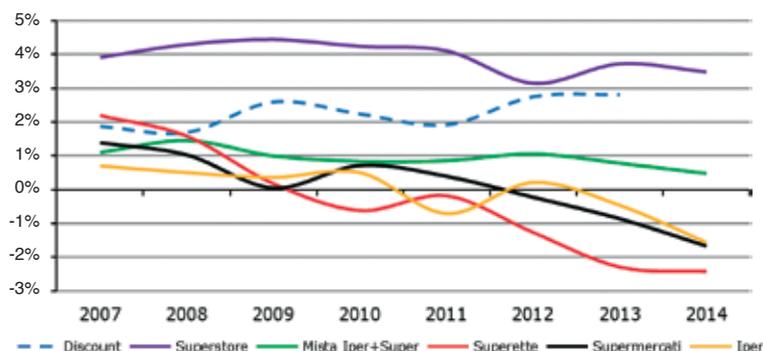
Tavola 4.24 – Imprese Gdo Food classificate per formati di punto vendita – Andamento dei fatturati 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



Dall'analisi delle vendite nel periodo di crisi dei consumi emerge che quattro dei sei formati hanno messo a segno incrementi di fatturato, seppure di rilevanza diversa; viceversa, solo i retailer con reti di ipermercati o superette hanno subito una riduzione delle vendite.

Gli impatti della crisi dei consumi e le capacità dei singoli formati di contrastarla in modo efficace si sono riflesse sulle performance delle imprese in termini di redditi operativi (Tavola 4.25) e risultati netti (Tavola 4.26): su questi indicatori i risultati sono ancora più divaricati per formato di punti vendita.

Tavola 4.25 – Imprese Gdo Food classificate per formati di punto vendita – Andamento del risultato operativo (EBIT) 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



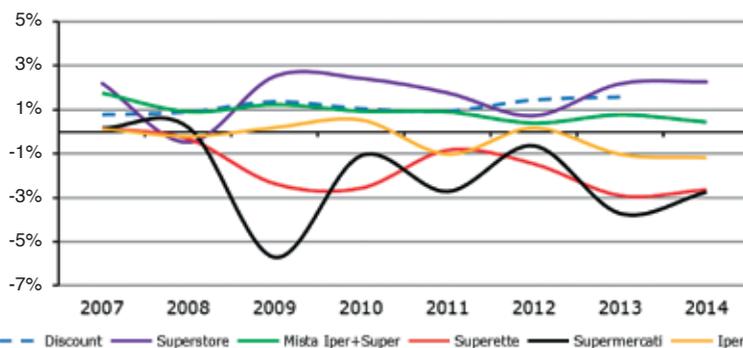
In termini di redditività operativa:

- solo i discount hanno messo in evidenza, perlomeno sino al 2013, un miglioramento dell'EBIT passato da +1,9% a +2,8%;

- tutte le altre reti hanno evidenziato un peggioramento dell'EBIT, ma significativamente diverso; molto limitato nel caso di superstore (da +3,9% a +3,5%) e viceversa molto preoccupante per superette (da +2,2% a -2,4%) e supermercati (da +1,4 a -1,7%); anche il formato ipermercati si è caratterizzato per un peggioramento dell'EBIT, negativo nel 2014 per 1,6%, ma partendo da un dato iniziale già inferiore all'1%;
- fatta eccezione per il cluster di superstore, tutti gli altri formati mostravano nel 2007 un EBIT abbastanza allineato (compreso tra +0,7% e +2,2%), mentre a conclusione del periodo analizzato siamo di fronte a risultati molto più divaricati, compresi tra +2,8% e -2,4%; il divario tra i cluster si è più che triplicato;
- infine, si deve rilevare come nel 2014, pur non essendo stato possibile elaborare i dati completi relativi al format discount, è ragionevole ipotizzare che in termini di EBIT questa tipologia di vendita abbia raggiunto i superstore.

Tavola 4.26 – Imprese Gdo Food classificate per formati di punto vendita – Andamento del risultato netto 2007-14

(Fonte: analisi TradeLab)



In termini di risultato netto emergono invece le seguenti evidenze:

- si conferma il miglioramento di redditività dei discount (passata da +0,8% a +1,6%), affiancato però anche dal format superstore (da +2,2% a +2,3%);
- tutte le altre reti hanno mostrato un peggioramento anche di questo indicatore; di circa l'1% il formato ipermercato e del 2,2-2,5% gli altri formati e le reti miste;
- complessivamente i formati mostravano nel 2007 un valore del reddito netto ragionevolmente confrontabile, compreso tra il +0,1%

(iper) e il +2,2% (superstore); nel 2014 il divario è cresciuto di 2,5 volte, arrivando a essere pari al 5% (+2,3% vs -2,7%);

- infine si deve rilevare come nel 2014 solo 3 cluster su 6 continuano a segnare una redditività positiva (superstore, rete mista di iper e super, discount), mentre nel 2007 gli utili, seppure molto diversi, caratterizzavano tutti i cluster.

Le due successive tavole mettono in luce, invece, gli interventi posti in essere sul costo del lavoro:

- l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato (Tavola 4.27) è cresciuta indistintamente per tutti i formati, seppure con incrementi molto diversi; si va dal +0,1% dei supermercati al 3,1% delle superette, dato senz'altro influenzato tuttavia da una progressiva riduzione dell'incidenza delle reti in franchising; fatta eccezione per il discount, in termini generali si può affermare che in questi 7 anni di crisi le differenze di incidenza del costo del lavoro tra i formati si sono attenuate;
- l'incidenza del costo del lavoro sul totale dei costi operativi (Tavola 4.28), analizzata per formati di vendita, evidenzia le significative differenze di rilevanza di questo costo prima e dopo la crisi; ad esempio nel 2007 si andava da un'incidenza del 38,8% nei discount a una del 53,4% nei superstore; i comportamenti dei vari cluster nel periodo di crisi ha di fatto omogeneizzato, pur rimanendo delle differenze tra i formati, questo dato.

Tavola 4.27 – Imprese GDO Food classificate per formati di punto vendita – Andamento incidenza % del costo del lavoro sul fatturato, 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)

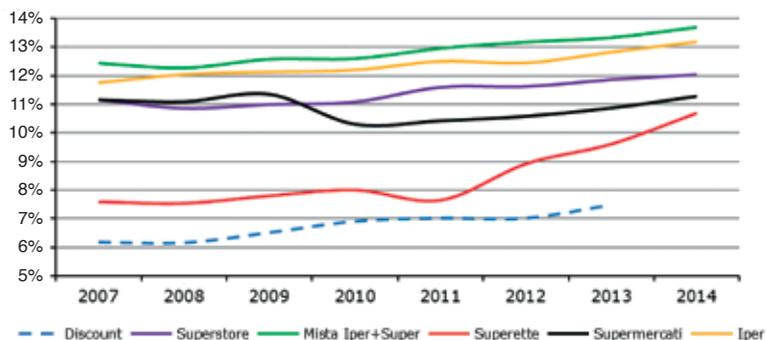
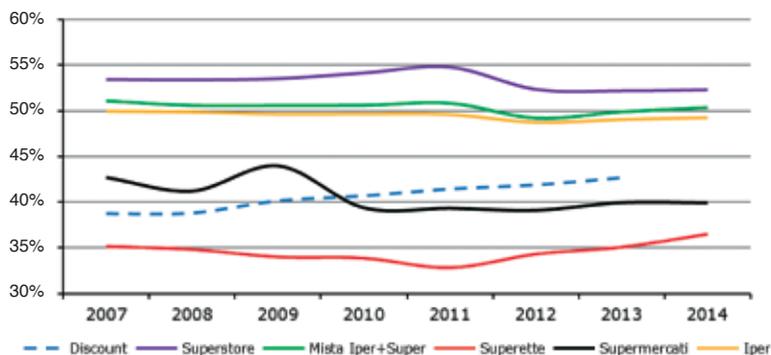


Tavola 4.28 – Imprese Gdo Food classificate per formati di punto vendita – Andamento incidenza % del costo del lavoro su totale dei costi operativi, 2007-14 (Fonte: analisi TradeLab)



In termini riassuntivi si può affermare che gli impatti della crisi sul comparto Food abbiano avuto degli effetti molto diversi anche in conseguenza dei formati di punti vendita che le imprese gestiscono; in particolare, nel corso dei 7 anni di crisi:

- si rileva una forte e progressiva divaricazione tra formati sia dell'EBIT sia del risultato netto, con numerosi formati di vendita che evidenziano già dal 2008 e via via fino al 2014 risultati negativi per entrambi gli indicatori;
- emerge una generalizzata crescita dell'incidenza del costo del lavoro, nonostante i numerosi e pervasivi interventi che le imprese hanno realizzato in questi 7 anni e che descriveremo nel capitolo successivo; la crescita del costo del lavoro appare particolarmente significativa per i formati ipermercati e superette e non vi è dubbio che, mentre per i secondi ha avuto un ruolo chiave il processo di conversione della gestione di parte significativa delle reti (da franchising a gestione diretta), per i primi è stato anche e soprattutto il calo dei fatturati a determinare un incremento dell'incidenza di questa componente di costo.

La diretta implicazione di questi fatti sulle relazioni sindacali è inevitabilmente un maggior grado di tensione complessiva, soprattutto nelle aziende con reti di ipermercati; e infatti – come vedremo nel prossimo capitolo – è stato proprio in questi formati di vendita che gli interventi in termini di organizzazione del lavoro sono stati più decisi, ad ampio spettro, più articolati.

Capitolo 5
L'organizzazione del lavoro
nella Gdo nel periodo di crisi

In questo capitolo, prendendo le mosse dai fattori che hanno spinto le imprese a intervenire sull'organizzazione del lavoro e dagli obiettivi da queste perseguiti, faremo una disamina degli interventi di riorganizzazione che le stesse hanno implementato, concludendo nell'ultimo paragrafo con alcuni quadri sinottici e interpretativi di quanto avvenuto, che saranno alla base delle conclusioni sviluppate nel successivo e ultimo capitolo.

5.1 – La crisi e gli altri fattori che hanno indotto le imprese a intervenire sull'organizzazione del lavoro

La crisi dei consumi e gli impatti sulle imprese distributive sono il punto di partenza di questo progetto di ricerca. Pur tuttavia, anche nelle interviste con i manager delle imprese è emerso che questo non è stato l'unico fattore che ha indotto – in molte situazioni, costretto – la grande distribuzione organizzata a intervenire in modo rilevante e articolato sull'organizzazione del lavoro nel periodo 2007-14 e poi anche, seppure in misura minore, nel 2015.

I fattori che hanno determinato gli interventi di riorganizzazione del lavoro da parte delle imprese sono illustrati nella Tavola che segue.

Tavola 5.1 – I fattori che hanno indotto la Gdo a interventi di riorganizzazione nel periodo 2007-14

Fattori di contesto	Fattori interni alla singola azienda
Crisi dei consumi (articolata in 2 fasi distinte)	Assetto e soluzioni organizzative pre-crisi
Liberalizzazione aperture domenicali e festive	Capacità competitiva dell'azienda
Crisi/successo di specifici formati di punto vendita	

In termini generali questi fattori possono essere divisi in due gruppi: quelli di contesto che hanno impattato, seppure in modo differenziato, su tutte le imprese e quelli riconducibili a singole aziende.

Crisi dei consumi

Non vi è dubbio che questo è stato di gran lunga il fattore più importante. Per la sua descrizione e per gli impatti che ha prodotto sulle performance e sulla redditività delle imprese distributive rinviamo a quanto già illustrato nel paragrafo 3.1 e nell'intero capitolo 4.

Liberalizzazione delle aperture domenicali e festive

Il decreto sulle liberalizzazioni varato dal Governo Monti a inizio 2012 (Decreto Legge 24 gennaio 2012, n. 1, contenente "Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività", meglio conosciuto come "Cresci Italia") ha introdotto la completa liberalizzazione delle aperture delle imprese commerciali nelle domeniche e nei giorni festivi.

Gli elementi principali di questo fattore di contesto sono stati i seguenti:

- è diventato operativo dal marzo 2012, quindi solo nel corso della seconda parte del periodo che abbiamo preso in considerazione, quella che sostanzialmente coincide con l'inizio della seconda fase della crisi dei consumi, iniziata nell'ultimo trimestre del 2011;
- se comparato con il quadro normativo prima in vigore, quello dettato dalla Riforma Bersani del Commercio (Decreto legislativo 114/1998) che consentiva l'apertura in 12-13 giornate domenicali e/o festive su un totale annuo di circa 62-65, di fatto l'intervento di liberalizzazione in questione è intervenuto su circa l'80% di queste giornate;
- in termini di vendite delle imprese distributive, la riforma del Governo Monti ha determinato principalmente uno spostamento dei fatturati dalla giornata del sabato alla giornata della domenica e alle festività; detto in altre parole, circa il 60-80% delle vendite domenicali/festive ha determinato un'equivalente perdita di fatturati nelle giornate del sabato, prima caratterizzate in tutte le realtà distributive da elevatissime problematiche di picco delle vendite (e quindi del servizio), problematiche che si sono quindi attenuate.

Non vi è dubbio che l'impatto della liberalizzazione delle aperture domenicali/festive è stato diverso secondo i comparti e le tipologie di imprese della Gdo:

- il gruppo di aziende su cui è stato maggiore è quello delle imprese Food caratterizzate dalla gestione diretta dei punti di vendita di grandi dimensioni; in quest'area gestionale l'impatto è stato diretto e completo;
- minore, ma comunque molto rilevante, è stato invece l'impatto per le imprese del comparto Non Food, per almeno tre ragioni: in alcuni settori del comparto (ad esempio mobili, giardinaggio e libri/musica) preesisteva la piena liberalizzazione delle aperture seppure non sempre e pienamente utilizzata dalle imprese; molte imprese di questo comparto erano e sono caratterizzate da reti gestite almeno in parte in franchising, nelle quali quindi l'impatto della liberalizzazione, pur dispiegatosi completamente, è stato gestito dai singoli

imprenditori in modo più soft; infine, poiché il comparto delle grandi superfici specializzate Non Food si è sviluppato intensamente in Italia solo a partire dalla seconda metà degli anni Novanta, i lavoratori di queste imprese trovavano molto spesso già inserita nel contratto l'opzione del lavoro domenicale e/o festivo; è evidente quindi che per queste ragioni, fermo restando che l'impatto sui lavoratori e sulla loro possibilità di conciliare vita personale e lavoro è stato comunque molto forte, per le imprese si partiva da una situazione che ha consentito, in fase di implementazione, livelli di complessità minori rispetto alle aziende del comparto Food;

- molto minore è stato l'impatto della liberalizzazione per le imprese della Gdo Food deputate solo alla gestione dei centri distributivi; le aperture domenicali hanno infatti avuto un impatto limitato, per non dire in certi casi marginale, sui ritmi produttivi dei centri distributivi e sulla loro organizzazione del lavoro.

Crisi o successo di specifici formati di punto vendita

La crisi dei consumi si è innestata su un processo di evoluzione del sistema distributivo nazionale in cui alcuni formati stavano entrando in crisi e, viceversa, altri avevano progressivamente cominciato a conquistare quote di mercato. Le ragioni di queste diverse performance dei formati di vendita è da ricondursi all'evoluzione dei comportamenti di acquisto e alla mutazione dei profili demografici quali, ad esempio, l'invecchiamento, l'incremento del lavoro femminile, l'aumento delle famiglie mono componente ecc. La crisi dei consumi si è quindi congiunta a questi trend accelerando e/o amplificando la crisi o il successo di specifici formati di vendita.

I casi più rilevanti ai fini della nostra analisi sono i seguenti:

- la crisi degli ipermercati, determinata principalmente dalle dinamiche demografiche sopra ricordate e dallo sviluppo della distribuzione specializzata non alimentare che ha eroso quote di mercato molto significative agli ipermercati e, più precisamente, i loro fatturati in questi settori merceologici;
- lo sviluppo dei superstore, favorito dai loro vantaggi competitivi rispetto al supermercato classico, dalla crisi degli ipermercati e dal venire meno della capacità d'attrazione dei reparti Non Food di questi ultimi;
- lo sviluppo dei formati discount, che hanno trovato proprio nella crisi dei consumi e soprattutto nella riduzione del reddito disponibile un potente fattore di propulsione delle vendite e di attrazione di nuovi segmenti di consumatori; lo sviluppo di questo formato ha anche

beneficiario del processo di concentrazione delle imprese Gdo specializzate in questo segmento d'offerta che sono state in grado di migliorare significativamente la qualità dell'offerta e la gestione dei punti vendita, oltre che di ridurre i costi;

- la trasformazione degli esercizi di vicinato a libero servizio (superette), che hanno avviato una nuova fase di sviluppo, in coerenza ai trend demografici sopracitati, attraverso un profondo rinnovamento della rete, tutt'ora in corso, ma anche grazie a un ingresso massiccio di nuovi operatori (imprese della Gdo prima non attive nel canale o che lo trattavano marginalmente) e a un intenso utilizzo del franchising; non è un caso che gli operatori del cluster Food-CEDI, che hanno mostrato migliore capacità di risposta alla crisi (cfr. paragrafo 4.3), siano proprio quelli che hanno reti commerciali con una quota rilevante di questo formato di punto vendita;
- lo sviluppo di esercizi di vicinato Food specializzati in specifiche merceologie (i drugstore a insegna Acqua & Sapone e Tigotà, il petfood, i surgelati) o segmenti di offerta (biologico, prodotti tipici e/o artigianali);
- la crisi di alcune grandi superfici specializzate Non Food, che più di altre stanno soffrendo delle quote di mercato erose dalle vendite on-line e/o sono state più esposte alla concorrenza di nuovi operatori specializzati entrati sul mercato nazionale in questi ultimi anni; a questo ultimo riguardo l'esempio più significativo è quello del comparto tessile abbigliamento/moda, in cui l'ingresso e il successo di alcuni operatori (Zara, H&M ecc.) ha avuto un grande impatto sulle catene della Gdo tradizionalmente presenti sul mercato nazionale.

In questo quadro di crisi e sviluppo dei singoli formati di vendita non si può dimenticare, anche e soprattutto in chiave prospettica, lo sviluppo crescente dell'e-commerce, che ha avuto apprezzabili impatti solo negli ultimi 12-24 mesi e quasi esclusivamente per le merceologie non alimentari.

Fattori interni alle singole aziende

La crisi dei consumi non ha avuto uguale impatto su tutte le imprese, come abbiamo ampiamente illustrato nel capitolo 4, anche perché la loro capacità di reazione e il loro assetto organizzativo pre-crisi erano diversi. Più precisamente:

- l'assetto organizzativo e le soluzioni di organizzazione del lavoro adottate dalle aziende fino al 2008 hanno consentito ad alcune imprese di poter meglio e/o più rapidamente reagire alla crisi con riferimento all'organizzazione del lavoro; ad esempio, le imprese che

meno delle altre utilizzavano il part time, elemento che come abbiamo visto è stata molto importante anche come risposta alla liberalizzazione delle aperture, hanno avuto minori possibilità di intervento; o, ancora, le imprese che più di altre utilizzavano gli straordinari e i supplementari hanno avuto una spinta aggiuntiva per rispondere alla crisi; infine, sempre a titolo di esempio, le imprese con una percentuale di lavoratori di (allora) recente assunzione hanno potuto fare leva su impostazioni dei contratti (in particolare part time) che già includevano opzioni di flessibilità poi dimostratesi utili;

- la capacità competitiva delle imprese, sostanzialmente riconducibile alla qualità del management, e il posizionamento competitivo delle stesse, riconducibile invece principalmente alla qualità delle localizzazioni e ai formati di punti vendita, hanno consentito ad alcune aziende Gdo, molto più che ad altre, di rispondere alla crisi con un'efficacia commerciale sul mercato decisamente superiore, e quindi di gestire gli impatti della crisi con maggiore spazio di manovra e/o in condizioni di minore necessità; si pensi, ad esempio, alle imprese che nel corso di questi 7 anni hanno continuato a sviluppare la rete di vendita attraverso nuove aperture, potendo quindi contare, nel processo di riorganizzazione e riduzione della numerica della forza lavoro in area vendita, anche sulla ulteriore opportunità di trasferimento del personale nei nuovi punti vendita.

Non vi è dubbio che questi ultimi due fattori citati, più di quelli di scenario, abbiano contribuito in modo decisivo a differenziare le scelte e le decisioni delle imprese distributive: alcune hanno saputo e/o potuto reagire alla crisi con scelte commerciali che ne hanno, se non minimizzato, almeno ridotto significativamente l'impatto e sono quindi intervenute sull'organizzazione del lavoro con minore invasività e profondità, potendo contemperare meglio le istanze dei lavoratori con i propri obiettivi.

5.2 – Gli obiettivi perseguiti dalle imprese e i vincoli

Le imprese distributive si sono quindi trovate a fronteggiare diversi fattori di scenario che le hanno indotte a percorrere nuove strade nell'organizzazione del lavoro, soprattutto nei punti vendita.

Proprio perché i mutamenti di scenario sono stati numerosi, gli interventi posti in essere, o tentati, dalla Gdo sono in realtà riconducibili a più e diversificati obiettivi che le imprese hanno messo a fuoco per contrastare o comunque adeguarsi alle evoluzioni dei consumi, demografiche, competitive e normative che si sono succedute e in gran parte sovrapposte.

A) Riduzione del numero di ore lavorate.

Per adeguarsi alla crisi dei consumi, e quindi al calo di fatturati e di redditività, la quasi totalità delle imprese distributive ha perseguito prima di tutto l'obiettivo di riduzione del numero di ore lavorate, in particolare nei punti vendita. In realtà tale obiettivo è stato al centro delle politiche di riorganizzazione del lavoro anche in conseguenza della crisi di alcuni formati di vendita (cfr. paragrafo precedente) e dell'incapacità di alcune aziende di far evolvere le proprie politiche commerciali per contrastare efficacemente la nuova fase dei consumi.

Infine, alcune aziende che partivano da assetti organizzativi caratterizzati da organici "ridondanti" hanno più delle altre perseguito questo obiettivo. Tutti questi elementi spiegano perché vi sia stato un ampissimo ventaglio di soluzioni e interventi portati avanti dalle imprese e contestuali negoziati con i sindacati: dalla gestione degli esuberanti sulla totalità della rete fino alla riduzione degli straordinari e dei supplementari, passando per il blocco delle assunzioni e per il trasferimento forzato del personale in altri punti vendita della catena, nuovi o già aperti.

B) Adattamento dell'organizzazione del lavoro alle fluttuazioni giornaliere/orarie della domanda.

Come abbiamo illustrato nel paragrafo 2.1, le imprese distributive sono strutturalmente interessate da fluttuazioni della domanda molto rilevanti, che si esprimono sia tra le diverse giornate della settimana (è noto quanto pesi in termini percentuali il sabato, e oggi anche la domenica, sul totale delle vendite) sia, all'interno delle singole giornate di apertura, tra le diverse fasce orarie; a questo proposito, a differenza del picco della giornata del sabato/domenica, non si può invece dire che vi sia omogeneità delle fasce orarie di picco e di bassa affluenza tra le diverse formule distributive.

Anche questo obiettivo è stato uno di quelli prioritariamente perseguiti dalle imprese Gdo. Prima del 2008, infatti, l'organizzazione del lavoro nelle strutture di vendita era pensata con l'obiettivo di avere "abbondanza di risorse umane", anche con "ridondanza" di personale presente rispetto ai flussi di clientela prevedibili nelle diverse giornate e fasce orarie, per garantire un più che adeguato livello di servizio e per evitare tensioni con il personale e il sindacato. Il dispiegarsi della crisi dei consumi e l'esigenza di ridurre i costi hanno fatto da innesco per interventi di ripensamento delle precedenti organizzazioni del lavoro; gli interventi sono stati focalizzati su un maggiore adeguamento delle ore-uomo disponibili in punto vendita ai flussi di clientela, ormai agevolmente prevedibili sulla base dei dati storici di cui tutte le aziende dispongono. Al proposito, si tenga conto che in un negozio di grandi dimensioni (ipermercato, superstore, grandi superfici

specializzate non alimentari) circa il 50% delle ore-lavoro, e talvolta anche di più, è considerato dal management delle imprese distributive direttamente legato ai flussi di clientela: è su questa porzione di ore-lavoro che le imprese hanno cercato di intervenire.

A differenza del precedente, tale obiettivo è stato perseguito dalle aziende con maggiore uniformità, condizionato solo dagli assetti organizzativi da cui ciascuna di esse partiva e dalle concrete rigidità che da questi derivavano: la parola chiave per tutte le imprese è stata “flessibilità”.

Un punto molto interessante è che questo obiettivo di flessibilizzazione del monte ore lavorate è stato perseguito più attraverso un adeguamento alle fluttuazioni della domanda nelle diverse fasce orarie della giornata che alle fluttuazioni della domanda nelle diverse giornate della settimana.

In questo quadro, hanno rappresentato un'eccezione le imprese del formato discount, che molto meno – se non proprio per nulla – sono intervenute in questa direzione, per la semplice ragione che già adottavano assetti organizzativi (ad esempio, 70-80% del personale part time) e modelli di organizzazione del lavoro (ad esempio, orari spezzati e promiscuità delle mansioni) fortemente orientati alla flessibilità.

C) Copertura delle nuove giornate di apertura (domeniche e festivi).

L'obiettivo precedente, a partire dal 2012, si è però intrecciato con l'esigenza delle imprese di dover dar corso alla nuova normativa di liberalizzazione delle aperture domenicali e festive. Posto che nella maggior parte dei casi l'apertura domenicale ha drenato vendite agli altri giorni della settimana e più di tutti al sabato, l'obiettivo di flessibilizzazione prima descritto si è esteso anche ai diversi giorni della settimana oltre che alle diverse fasce orarie, traducendosi in tentativi di travasare ore-lavoro dai giorni feriali e dal sabato alla domenica.

Tale obiettivo è stato al centro dell'azione di riorganizzazione delle imprese che hanno deciso di aprire la domenica e nelle giornate festive. Come abbiamo visto, la liberalizzazione non ha toccato tutte le imprese della Gdo allo stesso modo perché alcune già potevano contare su un assetto normativo di tale tipo e inoltre, soprattutto in certi periodi, alcune insegne, anche diversificando le proprie politiche tra formati di vendita, hanno scelto di realizzare aperture domenicali e festive solo fino alle 14:00, mantenendo chiusi i negozi nel pomeriggio.

D) Riduzione del costo del lavoro per ora effettivamente lavorata (tutto incluso).

La crisi della redditività aziendale, in molti casi drammatica, che abbiamo illustrato nel capitolo 4, ha portato le aziende a perseguire anche

un'altra finalità: quella della riduzione tout court del costo orario. Tale obiettivo non è stato inseguito con la medesima intensità da tutte le imprese perché, come abbiamo visto, l'impatto della crisi sulla loro redditività è stato molto differenziato; vi sono stati anche numerosi casi in cui questo è stato uno scopo che le imprese hanno ritenuto non necessario o le cui implicazioni (forti tensioni con i lavoratori e il sindacato) sono state valutate peggiori della criticità da affrontare.

Un punto interessante è che tale proposito non può essere attuato se non attraverso pochi interventi; uno di questi è la disdetta del contratto integrativo, tanto più efficace quanto questo generava incrementi di costi senza contropartite ritenute reali e concrete dal management.

E) Condizionamento delle contropartite economiche a una maggiore flessibilità organizzativa.

Un quinto fine perseguito, e che in qualche modo ha cercato di coniugare gli obiettivi di flessibilità sopra descritti (lettere B e C) con quello appena esposto di riduzione del costo orario (lettera D), è stato quello di introdurre in varie forme una connessione stretta, in una logica contrattualizzata di *do ut des*, tra contropartite economiche "aggiuntive" ai lavoratori e maggiore flessibilità dei loro orari di lavoro. A questo obiettivo sono da ricondurre diverse forme di "contratti flessibili" che le imprese hanno cercato, in molti casi riuscendoci, di introdurre.

F) Riduzione differenze di obblighi/diritti contrattuali tra lavoratori con diversa anzianità aziendale.

Gli interventi che le aziende hanno posto in essere per perseguire gli obiettivi precedenti, in particolare quelli mirati all'adeguamento alle fluttuazioni della domanda, hanno però messo a nudo le differenze esistenti tra i vari contratti dei dipendenti con diversa anzianità aziendale, ad esempio i part time che, a seconda del periodo storico in cui sono stati assunti, hanno o no la domenica e i festivi come giorni di possibile o certa attività lavorativa, oppure i turni definiti in precise fasce orarie. Gli esempi sono comunque molti, e a quelli di origine contrattuale si aggiungevano quelli consolidati per prassi, spesso valida solo per i lavoratori più "anziani": uno dei casi più citati è quello dei turni unici che, pur non espressamente previsti, venivano comunque svolti sino al 2008-09 dai responsabili dei negozi di maggiori dimensioni, ipermercati in particolare, molto spesso senza neanche un'alternanza; sostanzialmente si configurava una sorta di full time orizzontale.

Le differenze esistenti tra gli obblighi e i diritti dei lavoratori con diversa anzianità aziendale sono diventate critiche quando le aziende hanno

cominciato a intervenire pesantemente, richiedendo maggiore flessibilità organizzativa: i vincoli contrattuali e le prassi consolidate che impedivano ad alcuni lavoratori di contribuire alla richiesta di flessibilità dell'azienda portavano – e portano – come conseguenza che siano gli altri lavoratori a doversi far carico di tale richiesta, non potendo contrapporre elementi contrattuali.

È importante rilevare, come punto nodale, che le dinamiche sopra descritte si concretizzano a livello di singolo reparto di singolo punto vendita, quindi all'interno di gruppi di persone formati da poche unità o, nei negozi più grandi, da poche decine di persone; questo fatto esaspera le implicazioni in termini di malcontento organizzativo di alcuni che vengono penalizzati doppiamente a vantaggio di altri. Quello qui descritto è diventato quindi un obiettivo delle imprese distributive, perseguito per cercare di ridurre le tensioni tra il personale che, soprattutto a livello di singoli reparti, sono difficilmente gestibili e sterilizzabili dal management di sede e spesso anche dai direttori di punto vendita.

Gli stessi interventi riconducibili agli obiettivi di riduzione delle ore lavorate e di maggiore flessibilità organizzativa hanno anche fatto diventare critica la delega conferita ai responsabili di negozio e/o di reparto in termini organizzativi (definizione dei turni, dei riposi ecc.): la maggior parte delle aziende intervistate ha evidenziato come questa delega generasse, praticamente in tutti i punti vendita, dei privilegi a favore di alcuni lavoratori, che producevano soltanto ulteriori tensioni tra gli stessi nel momento in cui l'impresa richiedeva maggiore flessibilità e "sacrifici" in termini di orari e/o giorni di presidio del punto vendita. Per questa ragione quasi tutte le imprese distributive, seppure con modalità molto diverse, hanno avviato, e in certi casi completato, un processo di centralizzazione decisionale in sede dell'organizzazione del lavoro nei punti vendita, che poi nel concreto significa essenzialmente organizzazione dei turni lavorativi.

Per ragioni di completezza è anche utile elencare brevemente i principali vincoli di cui le aziende della Gdo hanno dovuto tener conto perseguendo gli obiettivi sopra descritti.

Impegni contrattuali derivanti dal CCNL e dai contratti integrativi in vigore.

Le strumentazioni contrattuali (contratto collettivo nazionale e contratti integrativi), prima viste dalle imprese come elementi necessari di regolazione dei rapporti, si sono trasformate, perlomeno nel vissuto del management, come vincoli più o meno rilevanti al processo di implementazione di nuovi assetti organizzativi dettati dalla crisi dei consumi.

L'intensità della percezione del vincolo sembra sia direttamente proporzionale alle difficoltà che la singola impresa ha dovuto fronteggiare in conseguenza del calo delle vendite e della redditività.

La crisi dei consumi ha messo in evidenza la difficoltà di molte imprese distributive a dare delle risposte adeguate in termini di diversa organizzazione del lavoro attraverso le strutture e il modello contrattuale che si erano definiti nei decenni precedenti. In particolare il modello esistente è descritto come caratterizzato da eccessiva rigidità e da scarsa adattabilità ai momenti storici di contrazione dei consumi e quindi delle vendite.

Assetti organizzativi e prassi organizzative consolidate.

Un secondo vincolo di grande rilevanza sono stati gli assetti operativi concreti e le prassi organizzative che si erano consolidate nel tempo prima dell'inizio della crisi dei consumi. Su questo punto ci siamo già soffermati nella parte conclusiva del paragrafo 5.1 e ad essa quindi rinviamo.

Evidenziamo solo nuovamente come i diversi assetti di partenza delle imprese spiegano, almeno in parte, anche le diverse strategie organizzative delle stesse in risposta alla crisi dei consumi.

Opposizione dei lavoratori e dei sindacati.

Appare ridondante illustrare questo vincolo. Dalle interviste alle imprese emerge però che, tenendo conto del contesto di crisi in cui ci si è trovati a operare, esse si sarebbero aspettate da parte del sindacato e dei lavoratori una maggiore apertura e disponibilità su alcuni specifici interventi considerati blandi e poco impattanti sulla qualità del lavoro e sulla conciliazione casa-lavoro.

Unità di organizzazione del lavoro coincidente tendenzialmente con il reparto.

Questo vincolo, sul quale ci siamo già soffermati (cfr. paragrafi 2.2 e il precedente, a cui rimandiamo), sembra rappresentare quello su cui maggiore è la differenza di percezione tra le parti: le imprese lo considerano determinante mentre le organizzazioni sindacali sembrano considerarlo marginale.

Stagione di esuberi, scioperi e disdette dei contratti: una novità per quasi tutti.

La nuova stagione delle relazioni imprese della Gdo-sindacati iniziata nel 2008-09, caratterizzata da esuberi, scioperi, disdette degli integrativi, interventi (realizzati o solo proposti) di riorganizzazione del lavoro e, più in generale, da rapporti molto tesi tra le parti è stata una novità assoluta

per molti manager e per molti rappresentanti sindacali e per gli stessi sindacati del settore.

La poca familiarità ad affrontare uno scenario di crisi, che molti si sono trovati a fronteggiare per la prima volta e anche improvvisamente, e forse anche l'impreparazione, più psicologica che tecnica, si sono dimostrate nei fatti un importante vincolo, che si sta solo ora, almeno in certe realtà, faticosamente superando. Su questo punto sembrano concordare entrambe le parti.

Rilevanza delle implicazioni in termini di immagine e marketing connesse a decisioni "impopolari" (risvolti negativi sulla pubblica opinione).

Strettamente connesso al precedente, è stato rilevante anche un altro vincolo: la preoccupazione delle aziende che la dimensione pubblica degli avvenimenti (articoli sui quotidiani nazionali e/o locali, scioperi e manifestazioni ecc.), in quando "visibile" dai propri clienti, potesse avere una ripercussione in termini di immagine e di posizionamento di marketing per l'azienda e quindi per le vendite dei negozi. Questo vincolo ha giocato un doppio ruolo: in certi momenti e contesti aziendali rimandando o facendo rinviare azioni che avrebbero poi limitato l'impatto di successive soluzioni ben più drastiche e sfavorevoli per i lavoratori; in altri momenti inducendo le aziende ad assumere posizioni spesso anche più rigide, proprio per attenuare preventivamente gli impatti negativi di notizie che le riguardassero.

5.3 – Gli interventi delle imprese sull'organizzazione del lavoro nel periodo di crisi

Gli obiettivi delle aziende distributive delineati nel precedente paragrafo si sono declinati in numerosi interventi di riorganizzazione del lavoro. Molti di questi sono stati realizzati dopo contrattazioni con il sindacato anche molto lunghe e complesse, altri con l'opposizione delle rappresentanze sindacali e alcuni altri, perlomeno in certe realtà aziendali, non si sono concretizzati proprio per l'opposizione sindacale.

Complessivamente siamo di fronte a un quadro di interventi molto articolato, che si è anche fortemente declinato in maniera specifica nelle singole realtà della Gdo. Queste differenze sono da ricondursi ai diversi impatti che la crisi ha avuto sulle imprese e, in altra parte, alla diversa rilevanza che nelle specifiche realtà distributive hanno avuto gli altri fattori di contesto descritti nel paragrafo 5.1. A questi si sono poi aggiunte, sovrapponendosi e interagendo, anche le specificità di ogni azienda,

sostanzialmente riconducibili – come detto – alle proprie capacità di risposta commerciale alla crisi e agli assetti organizzativi consolidatisi negli anni precedenti la crisi.

Infine, vi è da rilevare come gli interventi abbiano riguardato soprattutto i punti vendita, perlomeno in termini di invasività, profondità e articolazione. Meno incisivi e articolati sono stati gli interventi che si sono concretizzati a livello di centri di distribuzione, fatte salve quelle realtà aziendali fortemente investite dalla crisi dei consumi.

In questo paragrafo elenchiamo i diversi interventi, descrivendoli o commentandoli brevemente, soprattutto quelli sui quali sembra maggiormente diverso il punto di vista di imprese e sindacato.

Gli interventi sono raggruppati a fini espositivi in 3 gruppi che riguardano:

- le numeriche e i profili delle risorse lavorative;
- gli istituti di organizzazione del lavoro;
- i contratti.

Gli interventi sulle numeriche e sui profili delle risorse lavorative

- Riduzione degli organici con esuberi. È stato un intervento che si è concretizzato prevalentemente negli ultimi anni e in particolari realtà in grave crisi. Talvolta ha riguardato solo specifici punti vendita. In circa il 50% dei casi è stato implementato attraverso la mobilità volontaria incentivata. Alcuni formati di punto vendita, in particolare discount e superstore, sono rimasti quasi totalmente esenti da questo tipo di problema.
- Riduzione degli organici senza esuberi attraverso il ricorso ai contratti di solidarietà difensivi. Si tratta di una soluzione che si è concretizzata in un numero significativo di realtà (almeno il doppio del caso precedente) e talvolta solo in parte della rete di punti vendita delle aziende.
- Altre forme di riduzione degli organici senza esuberi. Sono state implementate in alcune realtà, sostanzialmente sempre ricorrendo al trasferimento in altri punti vendita, forzoso o volontario e incentivato. È stato utilizzato in particolare – ma non soltanto – dalle imprese che hanno in questo periodo continuato ad aprire punti vendita e hanno quindi ridotto il numero di assunzioni favorendo i trasferimenti dai negozi meno performanti ai nuovi negozi.
- Nuove assunzioni. Un numero ridotto di aziende ha proseguito ad assumere lavoratori; si tratta prevalentemente delle imprese che hanno meglio reagito alla crisi e/o che utilizzano formati di vendita più competitivi. Le assunzioni si sono concentrate in particolare

sui reparti dei prodotti freschi e sulle figure part time per coprire le aperture delle domeniche e dei giorni festivi; quest'ultima esigenza ha riguardato un maggior numero di aziende.

- Interventi specifici sui full time. Sono stati abbastanza numerosi, sempre selettivi all'interno delle singole aziende. Vi sono stati i già citati casi di trasferimento forzoso o incentivato in altri punti vendita della catena e proposte di conversione del contratto full time a part time, talvolta incentivato.
- Potenziamento dei part time. Si tratta di un intervento che è stato implementato da molte aziende, seppure con intensità variabile, per perseguire però obiettivi diversi, che sono stati talvolta combinati: da un lato l'esigenza di coprire i turni lavorativi nelle giornate di domenica e festive, dall'altro quello di ridurre il numero di ore lavorate, favorendo, anche al di fuori dei contratti di solidarietà, la conversione dei contratti full time a part time. Proprio per questa duplicità di obiettivi e percorsi, il potenziamento dei part time ha riguardato sia quelli con 20-24 ore o più, sia quelli con un numero ridotto di ore (8-16). L'impressione complessiva è che molte aziende, in particolare dell'alimentare, siano arrivate al limite di efficacia organizzativa dell'utilizzo di questa leva, anche solo per coprire le aperture domenicali: oltre un certo limite di presenze di personale part time i punti vendita, in ragione delle diverse motivazioni e preparazione di questa tipologia di lavoratori, diventano meno governabili e garantiscono livelli di servizio insoddisfacenti. A questo proposito hanno fatto eccezione i discount che da sempre utilizzano assetti organizzativi che prevedono il 70-80% di personale part time nei punti vendita.
- Riduzione dei part time. È stata una strada percorsa da poche aziende, spesso per periodi limitati e prevalentemente con riferimento a lavoratori interinali. Al momento sembra però che un numero non marginale di imprese della Gdo, che ritengono superata la fase della crisi (sia dei consumi sia eventualmente dei formati con cui operano) sarebbe pronto a percorrere o perlomeno a sperimentare un processo di conversione dei contratti part time, soprattutto di quelli con un maggiore numero di ore, in full time, ma il profilo delle risorse, che sono prevalentemente donne e giovani universitari, rende complesso realizzare questo processo. Alcune imprese lo hanno comunque recentemente avviato.
- Esternalizzazione delle attività. È stata una soluzione significativamente concretizzatasi nei CEDI, anche attraverso percorsi particolarmente anomali, traumatici e articolati. Nei punti di vendita

ha riguardato soprattutto certe attività più operative (rifornimento scaffali) e/o attività svolte in fasce orarie disagiate (ad esempio, nei negozi aperti per tutte le 24 ore). È fondamentale evidenziare che questo tipo di soluzioni ha perseguito prima di tutto l'obiettivo della riduzione del costo delle ore lavorate, anche se in alcuni casi tale obiettivo si è combinato con quello di ottenere dei livelli di flessibilità dell'organizzazione del lavoro non conseguibili attraverso l'impiego di lavoratori dipendenti operanti all'interno del perimetro dei contratti vigenti per il commercio e/o delle prassi consolidate in azienda.

Gli interventi sugli istituti di organizzazione del lavoro

- **Orari modulari.** È stato sicuramente uno strumento utilizzato in forma crescente dalle aziende, ma nelle interviste realizzate non è stato possibile acquisire informazioni sufficientemente chiare. Sicuramente si tratta di un tipo di intervento da ricondurre totalmente al fine delle aziende di adeguare le presenze di personale alle fluttuazioni della domanda.
- **Introduzione o potenziamento dei turni spezzati.** È stato uno degli interventi di riorganizzazione del lavoro più estesamente utilizzato e con maggiore articolazione in soluzioni concrete: vi erano situazioni in cui preesisteva ed è stato potenziato; altre in cui ha riguardato solo certe mansioni (anche apicali a livello di negozio o reparto); altre in cui le pause introdotte sono state brevi e accettabili, mentre in altri contesti sono eccessivamente lunghe e penalizzanti per i lavoratori; situazioni in cui si è concretizzato e altre in cui è stato bloccato dall'opposizione dei sindacati e dei lavoratori; casi in cui ha riguardato solo i full time e casi in cui ha interessato anche i part time con più ore. Dalle interviste ai manager della Gdo è risultato chiaro che questo tipo di intervento è connesso prevalentemente, se non esclusivamente, all'obiettivo di adeguamento del fattore lavoro all'andamento della domanda. Infine, è utile rilevare che in alcune realtà, soprattutto del formato discount, questo istituto era preesistente e i cambiamenti indotti dalla crisi sono stati nulli o marginali.
- **Promiscuità delle mansioni.** Anche questo tipo di soluzione è da riconnettersi prevalentemente all'obiettivo sopracitato; solo nei casi in cui le imprese abbiano proceduto a un piano di riduzione significativa degli organici tale intervento può essere considerato ad esso complementare e quindi guidato prevalentemente dall'obiettivo di ridurre le ore lavorate per adeguarsi alla crisi dei consumi. È stata

utilizzata da molte imprese, soprattutto nei punti vendita di maggiori dimensioni, mentre nelle realtà più piccole e – di nuovo – nei discount è implicito nei meccanismi di funzionamento dei punti vendita. Gli unici reparti che sembra siano rimasti ai margini di questo tipo di intervento sono quelli dei prodotti freschi.

- Focalizzazione dei part time sulle sole giornate di venerdì, sabato e domenica. Anche dove preesisteva (ovvero soprattutto nelle realtà della Gdo non alimentare) è stato uno strumento molto utilizzato per far fronte alla liberalizzazione delle aperture domenicali e festive.
- Straordinari e supplementari. Gli interventi su questa leva organizzativa hanno riguardato praticamente tutte le imprese: si tratta forse del tipo di intervento più utilizzato. Le scelte operate risultano però molto articolate e diversificate, anche da parte della stessa azienda nel corso del tempo: in certi contesti, soprattutto nel primo periodo della crisi, sono stati incrementati bloccando le assunzioni sostitutive dei pensionamenti, in altre realtà sono stati ridotti solo gli uni (straordinari) e non gli altri (supplementari), in altre situazioni invece entrambi. Anche l'intensità delle riduzioni è stata diversa, mentre in alcuni contesti sono rimasti a livelli costanti ma combinati con una riduzione delle indennità o con l'introduzione dell'obbligo del recupero. Tranne che in questi ultimi due casi, l'obiettivo perseguito è stato sempre quello di riduzione delle ore lavorate per far fronte alla crisi. In alcuni casi è stata introdotta, in particolare per le figure apicali di punto vendita, la forfetizzazione degli straordinari conseguendo quindi in realtà il risultato di riduzione del costo orario reale. Infine, anche in questo caso, i discount hanno rappresentato un'eccezione: non vi è stata una sostanziale riduzione degli straordinari né dei supplementari, che in queste realtà contano ben di più.
- Ferie e permessi obbligati. Questa pratica, diffusasi in questi anni di crisi, anche con soluzioni molto penalizzanti per i lavoratori, riguarda ora la maggioranza delle imprese. L'obiettivo sotteso è quello di ridurre il costo del lavoro e contemporaneamente il numero di ore lavorate.
- Demansionamento, con o senza cambio di reparto. Si tratta di un intervento attuato da molte imprese, ma quasi sempre con un approccio estremamente selettivo; ad esempio, vi sono stati dei casi in cui ha riguardato solo i capi reparto. Dalle informazioni raccolte si ha l'impressione che sia un tipo di intervento collegato, a seconda delle aziende, a obiettivi diversi e spesso complementare ad altri.

- Clausole di flessibilità. Si tratta di soluzioni ormai formalizzate anche nei contratti collettivi nazionali, che hanno assunto negli ultimi anni una rilevanza via via crescente e che rivestono una grande importanza per le aziende che perseguono l'obiettivo di adeguamento del livello di servizio alle fluttuazioni della domanda. Si tratta quindi di un obiettivo che prescinde dalla crisi dei consumi. Un altro elemento importante è che si tratta di soluzioni che in qualche modo tendono a consentire alle imprese con minore capacità di programmazione e organizzazione di scaricare sui lavoratori questa loro inefficienza.

Gli interventi sui contratti

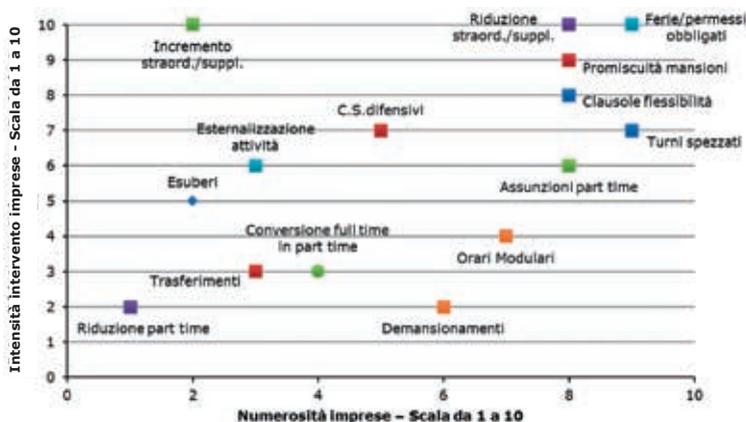
In questi ultimi anni molte imprese della Gdo hanno posto in essere delle azioni unilaterali aventi per oggetto l'assetto contrattuale preesistente tra le parti: disdetta dei contratti integrativi, rifiuto di firmare il CCNL di Confcommercio e richiesta di un contratto ad hoc per il comparto della Gdo. Questi elementi, su cui ritorneremo in chiave prospettica nell'ultimo capitolo, sembra siano da ricondurre essenzialmente a un obiettivo, quello di ridurre il costo del lavoro, dopo che la diminuzione del numero di ore lavorate e il loro adattamento alla domanda non hanno conseguito il risultato sperato di miglioramento della redditività delle aziende. Si tratta di scelte sulle quali evidentemente si intrecciano obiettivi di comparto e di singole aziende, soprattutto di quelle sulle quali la crisi ha prodotto forti effetti negativi in termini di vendite e di redditività.

5.4 – Gli interventi delle imprese: quadri sinottici e interpretativi

La numerosità e l'articolazione degli interventi che le imprese distributive hanno attuato rendono opportuno utilizzare alcuni quadri sinottici e interpretativi che consentano di sviluppare valutazioni prospettiche e conclusioni.

Un primo quadro sinottico è illustrato nella Tavola 5.2, che inquadra ogni intervento in termini di numerosità delle imprese che l'hanno attuato e di intensità di applicazione all'interno delle stesse; "intensità" significa soprattutto numerosità dei dipendenti coinvolti e impatto concreto sull'organizzazione del lavoro. Le valutazioni quantitative riportate nella Tavola derivano da una sintesi di quanto emerso nelle interviste realizzate con le imprese e con le rappresentanze sindacali e hanno quindi un valore segnaletico e non puntuale.

Tavola 5.2 – Gli interventi di riorganizzazione del lavoro attuati dalle imprese: numerosità delle imprese e intensità degli interventi – Scale da 1 a 10 (Fonte: analisi TradeLab su interviste)



Dalla Tavola emergono alcuni elementi utili anche in chiave prospettica:

- come già detto, la numerosità di interventi attivati dalle imprese è molto ampia;
- di questi, un numero comunque significativo (4-5) è stato implementato da molte imprese e al contempo ha avuto un ampio impatto sui lavoratori, sia in termini numerici che di organizzazione del lavoro; si tratta degli interventi posizionati a destra in alto nella tavola;
- in linea di massima emerge una certa correlazione positiva tra numerosità delle imprese e intensità degli interventi: detto in altri termini, gli interventi attuati sono stati numerosi ma quelli su cui le aziende si sono focalizzate sono un numero decisamente minore, appunto 4-5.

Un secondo quadro interpretativo, illustrato nella Tavola 5.3, riconnette invece i singoli interventi agli obiettivi che le imprese hanno perseguito attraverso la loro attivazione (cfr. paragrafo 5.2). Nella Tavola sono indicati gli obiettivi prioritariamente perseguiti con ogni intervento (5 asterischi) ed eventuali altri obiettivi complementari (3 o 1 asterisco, in base all'importanza).

Tavola 5.3 – Gli interventi di riorganizzazione del lavoro e gli obiettivi aziendali (Fonte: analisi TradeLab)

Interventi		Obiettivi					
Intervento	A) Riduzione ore lavorate	B) Adattamento a fluttuazioni orarie/giornaliere della domanda	C) Copertura domeniche/festivi	D) Riduzione costo orario	E) Condizionare valori economici a flessibilità	F) Riduzione differenze obblighi/diritti	
INTERVENTI SULLE NUMERICHE E SUI RUOLI	Riduzione organici con esuberanti	*****	*		*		
	Riduzione organici senza esuberanti (C.S.)	*****	*				
	Trasferimento forzoso ad altro Pdv	*****					
	Conversione full time a part time	*****		*		*	
	Potenziamento part time		*	*****			
	Riduzione part time	*****					
	Esternalizzazione attività				*****	***	
INTERVENTI SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	Orari modulari		*****			*	
	Turni spezzati		*****			*	
	Promiscuità mansioni	*	*****				
	Riduzione straordinari e/o supplementari	*****				*	
	Ferie/permessi obbligati	*****	***		***	***	
	Demansionamento	?	?		?	?	
	Clausole flessibilità		*****			*****	

Dall'analisi del quadro sinottico della Tavola 5.3 emergono elementi di grande utilità anche – e forse soprattutto – in chiave prospettica.

Osservando il quadro dal punto di vista degli obiettivi (cioè delle colonne) possiamo evidenziare i seguenti fatti:

- l'obiettivo di copertura delle aperture domenicali e festive (C) è stato perseguito sostanzialmente con il solo intervento di assunzione di personale part time a poche ore (8-16-20) con orario di lavoro focalizzato su venerdì, sabato e domenica; questa manovra è stata completata attraverso la disponibilità al lavoro domenicale volontaria o già prevista in contratto, soprattutto dei full time e dei part time di più recente assunzione;
- similmente si può dire per l'obiettivo di riduzione del costo orario (D), intendendolo in senso stretto: è stato perseguito sostanzialmente dai soli interventi di esternalizzazione di alcune attività, sia nei CEDI sia nei punti vendita; ovviamente vanno inquadrate all'interno di questo obiettivo anche le disdette dei contratti integrativi e il rifiuto da parte di molte imprese della Gdo – perlomeno sino al momento attuale – di firmare il CCNL Confcommercio;
- risulta evidente che l'obiettivo di riduzione del numero di ore lavorate (A) è stato al centro delle strategie organizzative del comparto negli ultimi sette anni; sono infatti almeno 7 gli interventi che hanno perseguito come prioritario proprio questo obiettivo; al contempo è chiaro anche che questa è stata fino ad oggi la linea di intervento diretta che le imprese distributive hanno seguito per far fronte alla crisi dei consumi, essendo molto più complesso e difficile, oltre che meno immediato in termini di risultati, perseguire – come appena detto – la linea di riduzione del costo orario;
- al contempo si deve notare che, anche per perseguire l'obiettivo di adattamento delle ore lavorate alle fluttuazioni giornaliere e soprattutto orarie della domanda (B), le imprese hanno attivato almeno quattro interventi specifici (orari modulari, turni spezzati, promiscuità delle mansioni e soprattutto l'inserimento di clausole di flessibilità) e anche alcuni degli altri interventi hanno questo obiettivo tra quelli secondari; detto in altri termini, anche questo fine è stato nel concreto al centro delle politiche del lavoro della Gdo;
- quanto questa linea strategica sia stata importante emerge chiaramente anche dall'obiettivo del condizionare le risorse economiche a contropartite di flessibilità del lavoro (E), perseguito in via prioritaria o complementare da numerosi interventi;
- non vi è dubbio che l'obiettivo di ridurre le differenze esistenti in termini di diritti e obblighi di lavoratori con anzianità di assunzione diverse (F), per quanto enunciato dai manager delle imprese, non sia stato però concretamente oggetto per il momento di significativi interventi; è stato più che altro perseguito come finalità complementare.

Se osserviamo invece il quadro della Tavola 5.3 dal punto di vista degli interventi (ovvero per riga), emergono i seguenti punti:

- quasi tutti gli interventi sono ricollegabili sostanzialmente a un solo obiettivo prioritario, perseguendo al massimo e in logica di complementarità un secondo scopo;
- fanno eccezione a questa regola tre soli interventi che sembrano perseguire con eguale o simile efficacia 2 o 3 obiettivi contemporaneamente: i permessi e le ferie obbligati (che forse non a caso è stato uno degli interventi più diffusi), l'introduzione di clausole di flessibilità nei contratti e l'esternalizzazione delle attività; su quest'ultimo punto ricordiamo che, insieme alla disdetta (o non sottoscrizione) dei contratti integrativi e/o del CCNL, è di fatto l'unico intervento che consente di ridurre il costo orario;
- infine, sugli interventi di demansionamento non sono emersi dalle interviste un quadro chiaro e un obiettivo univoco.

Analogamente alla Tavola 5.3, abbiamo sviluppato una Tavola che ricollega i vari interventi ai vincoli e alle difficoltà che le aziende, in via generale e non riferita a specifiche realtà, hanno dovuto affrontare. La Tavola 5.4 consente quindi di comprendere quali sono gli interventi che presentano per le imprese distributive maggiori o minori difficoltà implementative.

Anche in questo caso si è utilizzata la gradazione dell'importanza dei vincoli: forti (5 asterischi), medi (3 asterischi), deboli ma comunque presenti (1 asterisco).

Tavola 5.4 – Gli interventi di riorganizzazione del lavoro e i vincoli aziendali in fase di implementazione (Fonte: analisi TradeLab)

Interventi		Vincoli in sede di implementazione					
	Intervento	Impegni contrattuali (CCNL e integrativi)	Assetti organizzativi di partenza e prassi consolidate	Opposizione di lavoratori e sindacati	Unità organizzativa coincidente con il reparto	Novità della fase dei rapporti sindacali	Impatti negativi verso l'opinione pubblica
INTERVENTI SULLE NUMERICHE E SUI RUOLI	Riduzione organici con esuberanti	***	*****	*****	***	*****	*****
	Riduzione organici senza esuberanti (C.S.)	***	*****	*****	***	*****	*
	Trasferimento forzoso ad altro PdV	*	***	***	*	*	
	Conversione full time a part time	*		***	***	***	*

Interventi		Vincoli in sede di implementazione					
	Intervento	Impegni contrattuali (CCNL e integrativi)	Assetti organizzativi di partenza e prassi consolidate	Opposizione di lavoratori e sindacati	Unità organizzativa coincidente con il reparto	Novità della fase dei rapporti sindacali	Impatti negativi verso l'opinione pubblica
	Potenziamento part time	*		*			
	Riduzione part time			*	*		
	Esternalizzazione attività			*****			*****
INTERVENTI SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	Orari modulari	*	*****	*****		***	
	Turni spezzati	*	*****	*****		***	
	Promiscuità mansioni	***	***	*****		***	*
	Riduzione straordinari e/o supplementari		*****	*	*	*	
	Ferie/permessi obbligati	*	*****	*****		*	*
	Demansionamento	***		*****		***	*
	Clausole flessibilità	<i>dipende</i>	*****	***		***	

Se analizziamo la Tavola prima con riferimento ai singoli vincoli (ovvero le colonne) risaltano le seguenti utili evidenze:

- i vincoli contrattuali e l'opposizione di lavoratori e sindacati sono stati – ovviamente – i principali vincoli che le imprese distributive hanno dovuto affrontare nel processo di implementazione di tutti o quasi gli interventi;
- al contempo, anche gli assetti organizzativi di partenza e le prassi che si erano consolidate negli anni hanno costituito un vincolo molto rilevante per numerosi interventi, anche e soprattutto per quelli sull'area dell'organizzazione del lavoro in senso stretto; è vero inoltre che questo tipo di vincolo ha operato in modo molto diverso nelle singole imprese e che, in linea generale, è stato più cogente nelle imprese di maggiori dimensioni e con punti vendita di dimensioni più importanti e complessità gestionali;
- con riferimento invece al vincolo derivante dal fatto che l'unità organizzativa di programmazione del lavoro coincide con il reparto, è interessante notare che questo ha di fatto limitato gli interventi sul

fronte delle numeriche (riduzione degli organici, esuberi, conversioni da full time a part time, trasferimenti ecc.) non essendo percorribile la soluzione estrema di lasciare interi reparti semi-sguarniti; al contrario, gli interventi sul fronte dell'organizzazione del lavoro in senso stretto non hanno praticamente subito questo vincolo perché, in realtà, sono interventi implementati proprio per attenuarne la cogenza; l'esempio più chiaro è quello dell'introduzione della promiscuità delle mansioni tra reparti;

- infine, anche il fatto che, per la prima volta nella storia recente di questo comparto, manager e rappresentanze sindacali si siano trovati ad affrontare una "stagione difficile" ha svolto un ruolo rilevante in termini di vincoli nell'implementazione di molti interventi; lo stesso dicasi per la preoccupazione delle imprese di un impatto negativo dei propri interventi sull'opinione pubblica, criticità che ovviamente è stata rilevante soprattutto in relazione agli interventi più problematici, prima di tutto quello di gestione degli esuberi.

Osservando invece i dati della Tavola 5.4 dal punto di vista dei singoli interventi (righe), emerge chiaramente che in quasi tutti i casi le aziende distributive hanno dovuto tener conto e gestire numerosi vincoli e criticità.

Capitolo 6
L'evoluzione dell'organizzazione
del lavoro nella Gdo
dopo la crisi

L'obiettivo ultimo del progetto di ricerca è quello di comprendere se le soluzioni organizzative adottate dalle imprese Gdo negli ultimi anni siano da leggere come una risposta transitoria alle difficoltà di mercato oppure come cambiamenti di natura strutturale che permarranno anche se il ciclo economico riprenderà.

Il primo paragrafo di quest'ultimo capitolo mette in evidenza tre fatti che si ritiene condizioneranno in maniera rilevante l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e i rapporti tra imprese e sindacati nel breve e medio termine.

Il secondo paragrafo propone una risposta proprio al quesito di fondo della ricerca ed è completato con alcune ulteriori possibili linee di evoluzione dell'organizzazione del lavoro.

Infine, l'ultimo paragrafo delinea in chiave prospettica alcuni elementi di riflessione utili per guidare o accompagnare l'evoluzione dei modelli contrattuali e di relazione sindacale del comparto Gdo nel breve e medio termine.

6.1 – I principali fattori che condizioneranno l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro

Ci sono tre principali fattori che, per quanto emerso dalle interviste realizzate, è presumibile che condizioneranno significativamente l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro nella Gdo e i rapporti sindacali. Questi fattori, oltre a essere tutti di importanza oggettiva, sembrano caratterizzarsi per una diversa percezione di rilevanza ad essi attribuita dalle imprese e dai sindacati.

Il reparto come unità organizzativa di programmazione del lavoro

Come abbiamo già illustrato nel paragrafo 2.2, le scelte di gestione organizzativa sono a livello di reparto, non di punto vendita e ancora meno a livello complessivo di azienda; più è grande il punto vendita (ipermercato vs superette o discount) più questo diventa preponderante e condiziona le decisioni di organizzazione concrete del punto vendita. Quando si fa riferimento a singoli reparti si sta parlando di unità organizzative composte da poche persone o, nei negozi più grandi, da poche decine di risorse professionali. È per questa ragione che l'azienda tende a ragionare osservando le implicazioni in termini di costi e di organizzazione del lavoro a livello micro, di singolo reparto, quindi a un livello organizzativo addirittura sottostante a quello di punto vendita. Dall'altra parte, invece, le rappresentanze sindacali, pur consapevoli della necessità di una diversa

organizzazione del lavoro, tendono a inglobare a livello aziendale anche gli aspetti micro.

Gli svantaggi competitivi percepiti dalla GD

Nel paragrafo 4.4 abbiamo messo in evidenza come le imprese specializzate nei discount, a fronte di performance in peggioramento per tutti gli altri formati, abbiano migliorato negli anni della crisi la propria redditività operativa (Tavola 4.25) e il risultato netto (Tavola 4.26), anche grazie a un contenimento dell'incidenza del costo del lavoro (Tavola 4.27), che rimane di 3,8-6,2 punti percentuali più basso rispetto a quelli degli altri principali formati di vendita, che hanno incidenze del costo del lavoro che oscillano tra l'11,3% e il 13,7%. Si tratta evidentemente di un vantaggio competitivo di non poco conto delle aziende discounter rispetto agli altri formati, che queste imprese hanno significativamente rafforzato in questi anni, grazie a un assetto organizzativo che già aveva introiettato al proprio interno delle soluzioni di organizzazione del lavoro caratterizzate da maggiore flessibilità rispetto alla Gdo: questa evidenza è descritta, nel paragrafo 5.3, nella disamina degli interventi di riorganizzazione implementati in questi anni dalle imprese.

80

Al contempo, è ragionevole ipotizzare che anche la cosiddetta “distribuzione organizzata” sia riuscita, con riferimento al costo del lavoro, a migliorare la propria posizione competitiva rispetto alla grande distribuzione; questo dovrebbe essere successo grazie a dimensioni aziendali più piccole in quanto locali, ad assetti societari che prevedono spesso ragioni sociali diverse per il centro di distribuzione e i singoli punti vendita, all'utilizzo spinto del franchising e a una generale minore sindacalizzazione: tutti fattori che hanno probabilmente consentito alla distribuzione organizzata di realizzare più efficaci e rapidi adattamenti dell'organizzazione del lavoro (introducendo tassi di flessibilità organizzativa superiori alla GD) e del costo del lavoro. Una conferma, parziale ma molto significativa, di questa ipotesi sono i dati illustrati nel paragrafo 4.3 che evidenziano delle performance della maggior parte delle imprese che gestiscono i soli CEDI estremamente positive: si tratta appunto delle aziende che fanno tipicamente parte della distribuzione organizzata.

Questo vantaggio competitivo dei discount – che negli anni della crisi hanno sottratto quote di mercato a tutte le altre imprese della Gdo – e presumibilmente anche della distribuzione organizzata appare ora ben chiaro perlomeno ad alcuni dei manager della grande distribuzione ed è ragionevole pensare che condizionerà nel breve e medio termine le relazioni sindacali e la contrattazione.

Eterogeneità delle situazioni vs omogeneità dei contratti

Il sistema Gdo appare oggi quanto mai caratterizzato da un elevato tasso di eterogeneità delle situazioni: riteniamo di averlo ben descritto con riferimento alle performance aziendali e dei diversi formati di vendita nel capitolo 4. A queste eterogeneità si aggiunge anche quella poco sopra accennata tra grande distribuzione e distribuzione organizzata. È evidente che questi elementi di eterogeneità costituiscono un freno, o perlomeno un elemento di complessità aggiuntivo, a sviluppare e finalizzare processi di omogeneizzazione degli istituti contrattuali.

6.2 – L'organizzazione del lavoro dopo la crisi: possibili evoluzioni

Organizzazione del lavoro flessibile/adattata alla domanda

Come abbiamo visto nel capitolo 5 e specificatamente nella Tavola 5.3, la Gdo ha in questi anni di crisi compiuto numerosissimi interventi di riorganizzazione del lavoro. Alcuni di questi sono direttamente riconducibili all'obiettivo di riduzione del numero di ore lavorate, che rappresenta la risposta primaria alla crisi dei consumi e conseguentemente delle vendite e della redditività delle aziende. È al contempo evidente che in questi anni le medesime imprese hanno anche proceduto a concretizzare un altro obiettivo, quello di plasmare e adattare il numero di ore lavorate (leggasi, il livello di servizio allestito in punto vendita) alle fluttuazioni della domanda. È chiaro che questa è un'esigenza direttamente riconducibile alla caratteristica peculiare delle attività commerciali, ovvero alla correlazione diretta tra flussi della clientela e attività lavorativa del personale di punto vendita: tanto maggiore è la domanda del servizio da erogare (flussi di clientela), in particolare se caratterizzata da interazione con il cliente (reparti freschi e non food), tanto maggiore sarà la "quantità" di lavoro necessaria nel punto vendita (cfr. paragrafo 2.1). Nella misura in cui la quantità di lavoro "disponibile" in punto vendita è "piatta", risulterà certo un maggiore livello di servizio ai clienti, peraltro in gran parte teorico e non reale, ma l'azienda avrà un profilo di costo del lavoro inefficiente. Prima della crisi, le imprese Gdo, sull'onda di uno sviluppo ininterrotto e apparentemente senza fine, hanno sacrificato – ma con un'importante eccezione, i discount – queste esigenze di efficienza in cambio di una migliore qualità delle relazioni con il personale e con le sue rappresentanze sindacali. La crisi ha fornito alle imprese Gdo la motivazione forte anche per affrontare tale aspetto dell'organizzazione del lavoro. Da questo punto di vista potrebbe quindi sembrare che una volta superata la fase di crisi dei consumi si possa ritornare verso assetti organizzativi più "piatti", meno adattati alle fluttuazioni della domanda.

Questa ipotesi si scontra però con alcuni fatti che il management delle imprese ha evidenziato:

- l'evoluzione dei sistemi informatici aziendali e la disponibilità di software di stima dei flussi della clientela e di dimensionamento dell'organizzazione del lavoro agli stessi, che le imprese hanno acquistato in questi anni, rendono ora molto più semplice e scientifica l'implementazione di assetti organizzativi dei punti vendita e dei reparti adattati alla domanda;
- prima della crisi, il management delle aziende non aveva sviluppato un know how organizzativo su come gestire questa nuova modalità di organizzazione del lavoro; a tal proposito alcuni manager hanno anche citato la "paura del nuovo e dell'ignoto"; la curva di esperienza però percorsa nel corso degli anni di crisi fa sì che questo elemento frenante non sia più concretamente attivo;
- la messa a punto di assetti organizzativi flessibili consente alle imprese e in particolare alle direzioni risorse umane di non dover intervenire per compensazione sugli altri elementi che incidono sul costo del lavoro, in primis sul costo per ora lavorata, che vengono percepite come operazioni molto più complesse e con risultati più incerti;
- una quarta ragione è rappresentata dal comportamento dei discount prima e durante la crisi, che costituiscono l'eccezione citata poche righe indietro; sin dal loro sviluppo in Italia e fino a prima della crisi il tema dell'adattamento dell'organizzazione del lavoro ai flussi di domanda era un punto qualificante delle politiche delle imprese di questo formato; a proposito, basti citare, ad esempio, il fatto che normalmente il 70-80% dei dipendenti è assunto part time e che viene fatto un elevatissimo uso dei supplementari; o, ancora, che la promiscuità delle mansioni è una pratica da sempre ed estensivamente utilizzata; questa eccezione dei discount – che negli anni della crisi hanno sottratto quote di mercato a tutte le altre imprese della Gdo – è ora ben chiara ai manager delle altre imprese distributive, che si chiedono, in termini provocatori, "come mai il sindacato non ha affrontato questo tema nei discount, consentendo loro un vantaggio competitivo molto rilevante?";
- infine, marginalmente ma forse in prospettiva molto meno, le imprese distributive vedono nell'organizzazione flessibile del lavoro anche un modo per ridurre le differenze esistenti in termini di diritti/obblighi tra popolazioni di dipendenti assunte in diversi periodi storici; questo obiettivo complementare potrebbe diventare più impor-

tante perché i manager percepiscono, con preoccupazione, questo elemento come motivo di crescente tensione tra i dipendenti, soprattutto all'interno dei singoli reparti e/o dei punti vendita di minori dimensioni.

Per tutte queste motivazioni è ragionevole ritenere che, anche superato il periodo di crisi, in tutte le imprese distributive, a maggior ragione in quelle che non riusciranno subito a risollevarsi, si consoliderà, forse con alcuni assestamenti e attenuazioni, la logica dell'organizzazione flessibile del lavoro. In termini concreti è quindi probabile che si stabilizzeranno orari modulari (casomai attenuati), turni spezzati, promiscuità delle mansioni, meccanismi che tendano a rendere obbligatorie ferie e permessi e recuperi degli straordinari e, in termini più generali, clausole contrattuali di varia natura finalizzate a una maggiore flessibilità. Più in generale l'obiettivo di condizionare valori economici a contropartite di flessibilità risulta una tendenza molto forte e in rafforzamento. Infine, appare utile evidenziare che le possibilità del sindacato di incidere su questa tematica dipendono anche dalla capacità dello stesso di farlo anche con le imprese specializzate nel formato discount e con quelle della distribuzione organizzata, che la GD ritiene – a torto o a ragione – si siano avvantaggiate di un diverso atteggiamento sindacale e/o di una minore sindacalizzazione.

Numero di occupati

Appare invece diversa, almeno in parte, la prospettiva di evoluzione degli interventi che le imprese hanno realizzato sulle numeriche. È probabile che una ripresa dei consumi e dei fatturati possa portare non solo alla fine degli esuberi, ma anche a una ripresa delle assunzioni. È ovvio che queste fasi saranno precedute da quelle di superamento dei contratti di solidarietà difensivi e anche – perlomeno nelle ipotesi di alcuni manager delle imprese – dalle possibilità di travaso, in direzione opposta a quanto avvenuto, di lavoratori part time verso i contratti full time, in particolare per quei lavoratori già ora con un numero elevato di ore; sotto quest'ultimo aspetto, in effetti, alcune imprese sono già entrate in questa nuova fase.

Sul fronte della ripresa dell'occupazione l'unica variabile all'orizzonte – a parte ovviamente una ricaduta nella crisi dei consumi – potrebbe essere una riduzione del tasso di liberalizzazione delle aperture domenicali e festive, che comporterebbe una riduzione dei part time attraverso percorsi che potrebbero variare da impresa a impresa in ragione del tipo di soluzioni al momento adottate (tempo determinato, stagionali, interinali ecc.).

Su questo tema va, da ultimo, evidenziato che l'eventuale ripresa dei consumi potrebbe però concretizzarsi in modo molto diverso nelle singole

imprese, in ragione soprattutto dei formati di punto vendita con i quali ciascuna di esse opera: per le catene di ipermercati e forse anche di alcune merceologie non alimentari l'uscita dalla crisi potrebbe essere più lunga e caratterizzata da maggiori complessità sul fronte delle relazioni sindacali e con i lavoratori.

Costo orario

Realisticamente, al di là di ogni valutazione di parte, è opportuno tener conto che gli strumenti legali che le imprese hanno a disposizione per una riduzione del costo orario sono sostanzialmente tre: l'esternalizzazione delle attività, la disdetta e/o il non rinnovo di contratti integrativi onerosi e la non sottoscrizione di un CCNL che abbia un profilo di onerosità senza contropartite concrete. Al contempo è utile avere chiari altri due elementi: per le imprese in maggiori difficoltà, una volta che non sia più possibile ridurre le numeriche del personale, questa è l'unica strada che rimane; inoltre, anche dalle più recenti tendenze negoziali, è evidente che le imprese della Gdo sono entrate in una logica di concessioni di aumenti contrattuali legati a contropartite in termini di maggiore flessibilità dell'organizzazione del lavoro. Per tutti questi motivi è ragionevole attendersi, soprattutto da parte delle imprese in maggiore difficoltà, che vengano tentati ulteriori percorsi di esternalizzazione delle attività e che il rinnovo di contratti nazionali e/o integrativi senza reali e concrete contropartite diventi irrealistico. Questa previsione ha importanti implicazioni per i modelli contrattuali prossimi venturi, su cui ritorneremo con alcuni spunti nel paragrafo successivo.

Riduzione delle differenze di obblighi/diritti tra lavoratori con diversa anzianità aziendale

Il tema delle diseguaglianze tra le generazioni è ora all'attenzione dell'opinione pubblica in termini generali ed è ragionevole ipotizzare che nei prossimi anni, su tematiche di diversa natura e anche molto lontane dal tema di questo progetto, si concretizzeranno progressivamente interventi normativi volti alla loro riduzione. In questo solco d'azione si pongono le riflessioni, e anche i primi interventi, dei manager delle imprese della Gdo, che vedono nell'obiettivo di riduzione delle diseguaglianze tra i lavoratori una modalità anche per ridurre le tensioni tra gli stessi all'interno dei punti vendita e dei reparti. È perciò credibile ritenere che, già anche nel breve termine, si assista a un progressivo aumento delle proposte delle imprese distributive che incardinino questo obiettivo all'interno di altre soluzioni di adeguamento degli assetti organizzativi dei punti vendita e dell'organizzazione del lavoro.

Trasferimento di negozio

Il trasferimento del personale da un negozio a un altro ha sempre trovato, anche prima della crisi, l'opposizione sia del personale sia del sindacato. Il periodo di crisi e il rischio concreto che l'alternativa fosse la cassa integrazione o altre procedure di mobilità hanno in parte fatto superare queste resistenze, perlomeno nei casi in cui il trasferimento non implicasse significative modifiche del tragitto casa-lavoro. C'è da attendersi che questa tipologia di richieste da parte delle imprese si consolidi ulteriormente, poiché si è ormai entrati in una fase di evoluzione del settore commerciale in cui, essenzialmente per ragioni legate ai format e alla diversa intensità della concorrenza nelle singole micro-piazze (quartieri, o addirittura vie, quando si parla di superette), le performance dei singoli punti vendita tendono a differenziarsi e non più – come una volta – a caratterizzarsi per una crescita omogenea e senza fine. Anche per ragioni di evoluzione della domanda (invecchiamento, aumento famiglie mono e bicomponenti ecc.) e dell'offerta (crisi di ipermercati, sviluppo di superstore, discount e specializzati) c'è da attendersi che questa divaricazione delle performance aumenti ulteriormente nel breve e medio periodo.

Impatto negativo dell'e-commerce

Si tratta di un rischio, per ora di basso impatto, che nel medio termine potrebbe diventare molto pericoloso per le imprese distributive, posto che la maggior parte degli operatori di questo business sono imprese di altri settori. Nel non alimentare la progressiva crescita dell'e-commerce può portare, come successo nel Regno Unito e in altri mercati, alla riduzione delle superfici e quindi a licenziamenti parziali e/o a una riduzione generalizzata degli orari; o, in certi contesti, addirittura alla chiusura dei punti vendita marginali e quindi a licenziamenti tout court.

Su questo tema un altro elemento che potrebbe modificare l'organizzazione del lavoro è il progressivo affermarsi di modelli cosiddetti click & collect, ovvero modelli in cui il cliente ordina on line e ritira nel punto vendita più vicino. Questo tipo di soluzioni potrebbe portare a ulteriori, e al momento poco prevedibili, esigenze lavorative nei punti vendita, alle quali conseguirebbe probabilmente anche un adattamento dell'organizzazione del lavoro. Si noti che il modello in questione potrebbe trovare applicazione anche in reti di negozi di piccole dimensioni, in cui gli equilibri di organizzazione del lavoro sono già adesso molto complessi e delicati.

6.3 – Nuovi modelli di organizzazione del lavoro nella Gdo e nuovi modelli contrattuali: prospettive

In questo paragrafo sviluppiamo alcuni spunti di riflessione sulle prospettive del rapporto imprese-sindacati e dei modelli contrattuali, prendendo le mosse dai modelli di organizzazione del lavoro delineati nel paragrafo precedente e dalle possibili evoluzioni del quadro economico e dell'assetto del settore distributivo. Si tratta di riflessioni che non hanno la pretesa di essere esaustive e che debbono invece essere viste come spunti per individuare i percorsi e le modalità con cui accompagnare al meglio l'evoluzione delle relazioni imprese-sindacati nel medio termine.

Il punto di partenza di queste considerazioni è che, dopo un lunghissimo periodo di crescita ininterrotta della Gdo e di buone relazioni imprese-sindacato (sino al 2007), e dopo un secondo periodo caratterizzato dalla crisi dei consumi che abbiamo ampiamente descritto (2008-14) e da rapporti tesi tra imprese e rappresentanze sindacali, si sta entrando – e in certi casi si è già entrati – in una terza fase caratterizzata da:

- presumibilmente, un contesto macroeconomico e competitivo non più idilliaco come nei decenni che hanno preceduto il 2007, ma neanche drammatico come negli ultimi 7 anni; sicuramente però con effetti selettivi sui settori merceologici, sui formati di vendita, sulle singole imprese, come è stato negli ultimi anni;
- conseguentemente, performance non più omogenee delle imprese della Gdo (tutti crescevano, anche grazie alle nuove aperture, e la crescita sembrava poter essere senza limiti): molte andranno bene, altre rimarranno in crisi o vedranno aggravarsi la loro crisi e le loro reti di negozi saranno destinate a essere acquisite, chiuse o ridimensionate in termini di superfici di vendita;
- rapporti tra imprese e sindacati diversi dal passato, più tesi, più articolati, condizionati da richieste di flessibilità organizzativa introdotte nella fase di crisi dei consumi e fortemente condizionati dalla differenze di performance delle imprese.

Nelle pagine che seguono sviluppiamo le riflessioni provando a seguire un ordine logico e per quanto possibile alternando il punto di vista delle imprese a quello sindacale.

Il quadro è cambiato: il punto di vista delle imprese della Gdo

Nelle imprese è molto forte la percezione – e non soltanto quella – che circa 5-6 anni fa (quindi a partire da 12-18 mesi dopo l'inizio della crisi) il quadro di riferimento sia cambiato, con alcuni elementi di novità mai sperimentati prima dal settore:

- ovviamente, crisi dei consumi e, in molti casi, perdurare della crisi delle vendite, con collegata necessità di intervenire sul fronte dei costi;
- conclusione della fase in cui era possibile accettare CCNL sostanzialmente “fotocopia” di quello Confcommercio, in quanto questo non teneva, e non tiene, conto delle esigenze di flessibilità organizzativa della Gdo, delle contropartite (formazione, sviluppo delle competenze, sicurezza sul lavoro) che le imprese della Gdo danno e invece quelle del piccolo dettaglio indipendente non forniscono e, infine, del fatto che il contratto nazionale abilita poi i contratti integrativi aziendali (che tradizionalmente prevedono incrementi salariali senza contropartite) che le imprese del dettaglio indipendente non saranno mai chiamate a negoziare, diversamente dalla Gdo;
- disdetta, per ragioni di necessità, di alcuni contratti integrativi, che prima comprendevano solo (o quasi) degli incrementi contrattuali, senza alcuna contropartita concreta;
- l'inizio di una stagione di scioperi, anche con adesioni rilevanti, che non fanno parte della storia della Gdo, quindi fenomeni nuovi per le aziende e per la maggior parte dei manager, ma anche per le rappresentanze sindacali.

Il quadro è cambiato: il punto di vista del sindacato

Il sindacato interpreta quanto avvenuto con accenti differenti – e non potrebbe essere diversamente –rispetto alle imprese:

- con la crisi dei consumi, per la prima volta si è creata una situazione in cui le imprese della Gdo hanno smesso di assumere e molte hanno avviato fasi di riduzione degli organici e l'introduzione di “dosi massicce” di flessibilità;
- quanto avvenuto ha comportato per tutti i lavoratori, nel concreto delle singole realtà aziendali, di dover rinunciare a diritti acquisiti sostanzialmente riconducibili ad assetti organizzativi e a un'organizzazione del lavoro più rigida rispetto a quella ora richiesta dalle imprese, con oggettive ricadute sulla qualità della vita e sulla conciliazione famiglia-lavoro; in alcune realtà a questo elemento si è aggiunto, con effetti devastanti sulle persone, il concreto rischio di licenziamento;
- in questa fase il sindacato non ha potuto fare altro che perseguire prima di tutto un obiettivo primario, quello del mantenimento dei livelli occupazionali, anche accettando soluzioni penalizzanti per i lavoratori come la riduzione dell'orario contrattuale e/o reale (ridu-

- zione degli straordinari) e i contratti di solidarietà difensivi;
- l'altro obiettivo del sindacato non poteva che essere quello di ridurre al minimo gli impatti delle richieste di flessibilità organizzativa delle imprese, salvaguardando prima di tutto i valori e le garanzie più importanti, ovvero la sicurezza sul lavoro e la qualità dello stesso, perlomeno a livelli accettabili;
 - un quadro contrattuale caratterizzato da una pluralità di CCNL (almeno 4) e da numerosi contratti integrativi che non coprivano tutto il panorama datoriale; un quadro che già di per sé creava delle situazioni di disparità tra lavoratori.

Come si sta entrando nella terza fase dei rapporti imprese della Gdo-sindacati

Si sta entrando nella nuova fase prefigurata a inizio paragrafo con un quadro totalmente nuovo.

Per gli elementi di organizzazione del lavoro rimandiamo a quanto già descritto nel paragrafo 5.3 e, in chiave prospettica, nel paragrafo 6.2. Per quanto riguarda il sistema dei contratti, ci si trova di fronte a un quadro in forte dinamica, che si è via via delineato solo negli ultimi 12 mesi circa:

- un CCNL scaduto, con uno nuovo, quello di Confcommercio, sottoscritto, oltre che dai sindacati e dall'organizzazione citata, anche da alcune imprese della Gdo, ma non dalle organizzazioni datoriali del comparto della Gdo;
- un sistema di contratti integrativi che hanno seguito sorti tra le più diverse: alcuni sono stati disdettati unilateralmente dalle imprese, altri scaduti e non rinnovati ma comunque applicati in toto o in parte, altri scaduti e oggetto di rinegoziazione; alcuni dei contratti integrativi si stanno prefigurando come contratti che in qualche modo surrogano anche il CCNL al momento non sottoscritto;
- a ciò si aggiungono anche accordi sindacali ad hoc, talvolta di tipo sperimentale, su punti specifici dell'organizzazione del lavoro.

L'anomalia discount

Nel quadro che si è delineato negli anni della crisi il canale discount ha rappresentato sotto molti aspetti un'anomalia:

- gli assetti organizzativi (ad esempio, organici ridotti all'osso e incidenza del part time nei punti vendita intorno al 70-80%) e l'organizzazione del lavoro flessibile (ad esempio, promiscuità delle mansioni, orari spezzati e nastri orari lunghi), che la Gdo che gestisce altri formati ha ottenuto solo dopo lunghi anni di confronto sindacale e

con i lavoratori, erano nei discount già realtà prima dell'inizio della crisi dei consumi;

- anche per queste ragioni il ridotto costo del lavoro (pari, in termini di incidenza sul venduto, mediamente al 60-50% di quello degli altri formati) viene considerato una delle leve competitive che hanno avvantaggiato lo sviluppo dei discount;
- negli anni della crisi il formato discount ha guadagnato 1,3 punti percentuali di quota di mercato (dal 10,1% all'11,4%); solo i superstore hanno fatto meglio, ma con altri profili di costo del lavoro e facendo leva su elementi del retailing mix non basati sui vantaggi di costo;
- negli anni della crisi, mentre in tutti gli altri formati l'organizzazione del lavoro per i lavoratori peggiorava, viceversa, perlomeno in alcune delle più importanti realtà discount è migliorata e comunque nella totalità delle imprese del canale non si è ulteriormente aggravata; infatti l'incremento dell'incidenza del costo del lavoro nel canale discount è cresciuto (cfr. Tavola 4.27) più che in tutti gli altri formati di vendita, fatta eccezione per le superette, canale però al cui interno si è assistito a una profonda trasformazione di reti franchising in reti a gestione diretta;
- è stato anche un formato che, perlomeno fino a pochi mesi fa, è rimasto sostanzialmente al di fuori dei rischi di esuberi;
- nonostante questi cambiamenti in senso favorevole, si tratta del canale che complessivamente, al di là di specifiche situazioni aziendali, presenta l'organizzazione del lavoro più flessibile e contemporaneamente contropartite economiche e di qualità del lavoro peggiori per i lavoratori, controbilanciate solo – e non è da sottovalutare agli occhi dei lavoratori – da un basso rischio di licenziamento a causa di esuberi.

L'impressione è che questa anomalia, prima non rilevante, dopo lo sviluppo messo a segno negli anni della crisi e con la possibilità concreta che questo continui anche in aree del Paese per ora non intensamente presidiate dal formato (sud Italia), sia ora evidente, in chiave competitiva, al management delle imprese della Gdo e possa rappresentare un benchmark di riferimento.

Verso una nuova fase di rapporti imprese-sindacati: il punto di vista delle imprese

In chiave più strettamente prospettica di evoluzione delle relazioni, dalle interviste con le imprese emergono i seguenti elementi di riflessione:

- la situazione economica e di bilancio delle imprese della Gdo è fortemente eterogenea, come abbiamo ampiamente illustrato nel capitolo 4; concretamente questo significa che, quando si devono affrontare i temi del CCNL, del contratto integrativo e dell'organizzazione del lavoro (in tutte le sue componenti, incluso il numero di dipendenti) in alcune realtà è concretamente in gioco la sostenibilità economica dei punti vendita; questo elemento rende ancora più complesso giungere alla definizione di un contratto nazionale quadro che, anche solo con riferimento all'intero comparto della Gdo, "ricomprenda" tutte le situazioni; non è inoltre da sottovalutare che siamo di fronte a un comparto significativamente concentrato, dove, nel concreto, le rappresentanze datoriali sono influenzate significativamente da ogni singolo associato o perlomeno da piccoli gruppi di 3-4 associati con punti di vista simili; è evidente che per il sindacato si tratta di una situazione che presenta profili di elevata complessità;
- storicamente i contratti integrativi sono stati caratterizzati da incrementi retributivi senza contropartite; questo andava bene in un contesto di crescita delle imprese, ma non ora; inoltre, l'incertezza del quadro macroeconomico determina la percezione che sottoscrivere accordi pluriennali possa trasformarsi, in caso di un nuovo deterioramento dei consumi, in impegni non più sostenibili, portando così l'azienda verso la disdetta dell'integrativo, fatto che viene considerato più problematico da gestire rispetto alla semplice non sottoscrizione;
- servirebbero un CCNL ed eventualmente contratti integrativi, che riguardano però solo parte delle aziende, che affrontino contemporaneamente flessibilità dell'organizzazione del lavoro, qualificazione delle professionalità e aumenti retributivi, ma con una logica di "ammortizzatori a doppio senso", che possano attivarsi automaticamente nei casi in cui le aziende, o la singola azienda nel caso degli integrativi, vadano sia bene sia male;
- in questo quadro, le posizioni delle singole imprese in termini di linee da seguire sono alquanto articolate, come dimostrano i comportamenti molto diversi rispetto agli integrativi in essere e rispetto al CCNL Confcommercio, e talvolta non semplici da comprendere in termini di ragioni di fondo che le guidino.

Verso una nuova fase dei rapporti imprese-sindacati: il punto di vista del sindacato

Il punto di vista del sindacato sembra riassumibile in questo modo:

- storicamente il comparto distributivo ha avuto una pluralità di CCNL che hanno determinato disparità di diritti e impegni per i lavoratori a seconda dell'azienda per cui lavoravano e del contratto nazionale che questa aveva sottoscritto;
- tali disparità erano accentuate dai contratti integrativi, in quanto sottoscritti non da tutte le imprese;
- le politiche di riorganizzazione del lavoro portate avanti dalle imprese, che come abbiamo visto nei paragrafi 5.3 e 5.4 sono state molto articolate e diversificate, hanno generato ulteriore divaricazione di diritti e doveri tra i lavoratori delle diverse imprese;
- la strada da percorrere è portare a una sintesi unica il quadro complessivo molto articolato e frastagliato, sviluppando una proposta negoziale unica, più avanzata e coerente al nuovo contesto, che dovrà essere il punto di riferimento nelle trattative su tutti i tavoli negoziali; con tale strategia, avere un CCNL unico sottoscritto da tutte le organizzazioni datoriali sarebbe ovviamente la strada maestra.

Le prospettive

Concretamente, è evidente che i punti nodali delle posizioni del sindacato e delle imprese sono molto distanti: da un lato si punta a una riduzione delle disparità da superare con un contratto unico e contratti integrativi possibilmente estesi a tutte le realtà (elemento di non poco conto) e assimilabili, dall'altro si evidenzia che l'eterogeneità delle situazioni economiche in cui si trovano le imprese rende necessario un approccio basato sulla pluralità di accordi, meglio se anche funzionanti "a doppio senso" a seconda delle performance delle imprese.

Questa situazione potrebbe prefigurare alcune evoluzioni:

- la cristallizzazione di un quadro in cui alcune imprese hanno sottoscritto il CCNL Concommercio e non vi è possibilità, salvo interventi giurisprudenziali, che le altre imprese lo sottoscrivano;
- che si sviluppino, parallelamente al CCNL, un numero sempre più alto di casi in cui si sottoscrivano dei contratti integrativi che prevedano incrementi di salari con contropartite di maggiore flessibilità dell'organizzazione del lavoro; è evidente che questo tipo di contratti "integrativi" possano essere proposti e sottoscritti dalle aziende con le performance migliori o comunque che valutano di avere prospettive migliori dei loro diretti concorrenti;

- che si sviluppino anche accordi, eventualmente con la funzione di sperimentazione, su specifici punti dell'organizzazione del lavoro; anche in questo caso è ragionevole ipotizzare che questi strumenti vengano proposti dalle aziende con le migliori performance;
- infine, le imprese della Gdo in maggiore difficoltà non potranno che affrontare le proprie crescenti difficoltà sviluppando trattative guidate essenzialmente dal tema della riduzione del numero di ore lavorate (ovvero di esuberi e/o contratti di solidarietà difensivi e/o altre soluzioni simili).

È evidente che queste evoluzioni prefigurano un'ulteriore divaricazione dei diritti e dei doveri dei lavoratori a seconda dell'impresa per la quale lavorano.

