



# **LA TRASFORMAZIONE DELLA RETE COMMERCIALE**

## **L'ESPERIENZA DEL PIEMONTE**

*Effetti su: lavoro consumi, tempo libero*



***a cura della Componente della Segreteria UILTuCS Torino e Piemonte:  
signora MARIA GUAGLIARDO***



## CHI SIAMO

### L'ENTE BILATERALE DEL TERZIARIO (E.B.T.)

è formato e gestito dall'associazione imprenditoriale ASCOM CONFCOMMERCIO e dalle Organizzazioni Sindacali delle lavoratrici e dei lavoratori – FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL, UILTuCS UIL.



L'E.B.T. si rivolge, quale beneficiari dei propri servizi, alle aziende che applicano il CCNL terziario, distribuzione, servizio ed ai loro dipendenti, entrambi se in regola con la contribuzione contrattualmente prevista a favore dell'Ente stesso.



### L'ENTE BILATERALE LAVORO DEL TURISMO (E.B.L.T.)

è formato e gestito dalle Associazioni imprenditoriali EPAT (Pubblici Esercizi), FEDERALBERGHI (agenzie alberghiere), FAITA (camping e villaggi turistici) e dalle Organizzazioni Sindacali delle lavoratrici e dei lavoratori – FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL, UILTuCS UIL.



L'E.B.L.T. si rivolge quali beneficiari dei propri servizi, alle aziende che applicano i CCNL delle aziende alberghiere e della ristorazione, dei pubblici servizi e ai loro dipendenti, ma devono essere in regola con la contribuzione prevista contrattualmente a favore dell'Ente stesso.

## **SCOPI DEGLI ENTI**

Gli Enti Bilaterali operano come strumento di servizio per la realizzazione di politiche, progetti e servizi di favore nei confronti sia delle imprese sia delle lavoratrici e lavoratori dei settori del terziario e del turismo ricompresi dai Contratti Nazionali di Lavoro sottoscritti dalle Pari Sociali socie degli Enti stessi.

## **CONTATTI**

Sede: Via Massena 20, 10128 - Torino

Sito: [www.ebttorino.it](http://www.ebttorino.it)

Mail E.B.T.: [segreteriaaterziario@ebtorino.it](mailto:segreteriaaterziario@ebtorino.it)

Mail E.B.L.T.: [segreteriaiturismo@ebtorino.it](mailto:segreteriaiturismo@ebtorino.it)

# INDICE

**La trasformazione della rete commerciale, *effetti su: lavoro, consumi, tempo libero.* L'esperienza del Piemonte.**

**INTRODUZIONE:** pag. 6

## CAPITOLO I

pag. 13

**Il commercio in Piemonte: l'evoluzione storica**

*1.1. Come era la distribuzione commerciale; la L.426/71*

*1.2. La riforma commerciale; l'accelerazione impressa dal d.lgs.114/88 detto decreto Bersani.*

*1.3. Il commercio oggi e le contraddizioni di uno sviluppo scarsamente governato.*

## CAPITOLO II

pag. 28

**Le grandi strutture commerciali nel sistema distributivo Piemontese**

*2.1. La Grande Distribuzione Organizzata: cenni storici.*

*2.2. L'evoluzione delle grandi strutture commerciali.*

*2.3. La dittatura commerciale delle grandi strutture distributive.*

## **CAPITOLO III**

pag. 42

### **Orari commerciali, orari di lavoro.**

*3.1. L'ampliamento degli orari commerciali: le ragioni e gli effetti.*

*3.2. L'adeguamento problematico degli orari di lavoro.*

## **CAPITOLO IV**

pag. 60

### **Il lavoro.**

*4.1. la storia dell'organizzazione del lavoro.*

*4.2. L'impovertimento professionale.*

*4.3. Dalla stabilità alla precarietà, dalla rigidità alla flessibilità.*

## **CAPITOLO V**

pag. 84

### **Il rapporto con i cittadini.**

*5.1. Gli aspetti del servizio e dello svago.*

*5.2. L'influenza sui consumi.*

*5.3. Il condizionamento sull'organizzazione dei tempi di vita.*

## **CAPITOLO VI**

pag. 92

### **Il ruolo del sindacato**

## **CAPITOLO VII**

pag. 100

### **La distribuzione commerciale durante e dopo la pandemia: COVID**

**CONCLUSIONI:** pag. 102

**Riferimenti bibliografici**

## INTRODUZIONE

La metodologia seguita per la realizzazione di questo manuale è l'osservazione dell'evoluzione storica del comparto commerciale in Italia, con una attenzione specifica al settore che ha assunto la maggiore rilevanza e cioè la grande distribuzione ed ancora più in particolare i cosiddetti poli commerciali o Centri Commerciali (C.C.), nonché la conseguente desertificazione commerciale dei centri cittadini da quello definito commercio tradizionale composto dai piccoli negozi di vicinato e dai negozi specializzati. Infine sarà esaminato l'effetto della liberalizzazione commerciale conseguente all'abolizione delle licenze commerciali e delle tabelle merceologiche.

In tale contesto saranno esaminati due temi fondamentali: le nuove abitudini dei cittadini consumatori e, soprattutto, il lavoro.

L'altra scelta, quella di osservare i fenomeni in questione nella Regione Piemonte, è determinata da tre motivazioni principali:

Il Piemonte sul piano commerciale è stato un laboratorio di alto interesse, vista l'ampia diversificazione delle tipologie distributive, delle imprese e del livello di modernità al quale è arrivato, che colloca la Regione tra le aree Europee commercialmente più moderne;

L'evoluzione commerciale in Piemonte ha ricevuto impulso dagli insediamenti delle grandi strutture commerciali, da allora è iniziata la razionalizzazione della rete distributiva, la riorganizzazione delle tipologie

distributive, l'ammmodernamento del comparto in termini: produttivo - specialistico - competitivo nella formazione dei prezzi dei prodotti.

I C.C. sono stati la tipologia distributiva di maggiore importanza e rilevanza del commercio moderno.

I Poli commerciali costituiti dai grandi C.C., hanno integrato al servizio l'aspetto ludico da offrire ai cittadini consumatori, aggiungendo in un primo tempo attività di spettacolo e di intrattenimento ad una offerta già avanzata di shopping e di pubblici esercizi di ogni tipo, in ambienti confortevoli.



Tale evoluzione ha cambiato di molto il vecchio ruolo della distribuzione commerciale, ha reso inoltre inadeguato il precedente sistema degli orari di apertura dei negozi, imponendo un sensibile ampliamento dello stesso, influenzando notevolmente sulle abitudini dei cittadini utenti e sulla loro organizzazione del tempo, della spesa e dello svago.

In questi grandi complessi distributivi, è possibile osservare anche la nuova componente lavoro del comparto in tutti i suoi aspetti: la professionalità, la flessibilità, la precarietà, la varietà degli orari di lavoro, l'associazionismo sindacale ed il ruolo del sindacato in azienda, i contratti di lavoro, gli accordi sull'organizzazione del lavoro, ecc. In altre tipologie

distributive l'osservazione sarebbe parziale, essendovi solo alcuni degli elementi del lavoro, sopra richiamati, presenti nei C.C.

Nel merito, questo manuale si svilupperà come appresso in sintesi descritto, seguendo l'ordine delle tematiche fornito dall'indice.

Il commercio o meglio la distribuzione commerciale, è un comparto economico che indubbiamente negli ultimi anni ha vissuto una eccezionale accelerazione sul piano dello sviluppo e dell'ammodernamento della propria rete, soprattutto se si considerano i precedenti decenni di immobilismo.

La riforma commerciale, che prese il via nei primi anni 80, trasformò un comparto considerato di assistenza e con scarsa professionalità, visto che aveva raccolto nell'attività di esercente i lavoratori espulsi dagli altri comparti, in particolare da quello industriale, in un comparto produttivo di alta specializzazione e servizio alla cittadinanza.

E' interessante osservare, come durante il processo di razionalizzazione della rete distributiva, i primi che chiusero l'attività furono quei commercianti divenuti tali per assenza di alternative lavorative, quelli che in carenza di professionalità imprenditoriale, aprirono un negozio despecializzato e furono incapaci di convertire la propria attività specializzandola.

Il drastico ridimensionamento del numero dei piccoli negozi fu governato in modo tale da non creare problematiche sociali, sia per la gradualità dello stesso, sia per la sostituzione del lavoro autonomo, da esercente, con quello dipendente creato dalle nuove unità di vendita della grande distribuzione. Le chiusure dei piccoli negozi e le aperture delle grandi

unità di vendita sono avvenute sulle stesse aree territoriali, quindi hanno interessato nel male e nel bene le stesse famiglie.

Come già detto, è stato l'insediamento della grande distribuzione a dare impulso alla trasformazione del comparto mercantile, pertanto rilevare come questa è avvenuta è essenziale per comprendere la trasformazione complessiva del comparto distributivo. La grande distribuzione era generalmente strutturata in supermercati alimentari di grandezza tra gli 800 ed i 1500 mq ed in magazzini non alimentari di equivalente grandezza, a volte coesistenti nella stessa struttura immobiliare (si ricordano: magazzini Standa o Upim/Sma). Lo sviluppo è avvenuto prima con l'insediamento dei grandi ipermercati, con attorno qualche negozio di servizio (bar, farmacia, edicola ecc.) complessi estesi tra i 4.800 ed i 10.000 mq di area di vendita poi con veri e propri poli o centri commerciali molto vasti (fino a 70.000 mq di vendita) composti dalla convivenza di un ipermercato con: negozi di servizio, vari pubblici esercizi, strutture di media grandezza della grande distribuzione e negozi ad alta specializzazione. Non trascurabile sul piano sociale, più che commerciale, è anche la comparsa dei discount.

Attualmente il sistema distributivo si presenta ai cittadini con le seguenti tipologie:

a) la piccola distribuzione, prevalentemente specializzata;

b) i supermercati alimentari, che hanno preso il posto dei piccoli negozi di vicinato o di prossimità, con i discount che si rivolgono alla popolazione più povera;

c) i mercati, che pur mantenendo la loro originalità commerciale si sono strutturati, in termine di offerta e di immagine, come centri commerciali all'aperto;

d) i centri commerciali naturali, composti dai negozi delle aree ad alta densità commerciale prevalentemente inseriti nei centri cittadini;

e) i moderni centri commerciali.

Vale la pena sottolineare i due aspetti nuovi generati dallo sviluppo. Il primo è, che durante la trasformazione della rete distributiva, la competizione ai fini della nuova ripartizione delle quote di mercato, era tra le diverse tipologie distributive, ora realizzatosi un assetto piuttosto stabile tra queste ultime, la concorrenza è nell'ambito della stessa tipologia; ne deriva un consolidamento delle abitudini di spesa dei consumatori. Il secondo è che affidando di più al mercato e meno alla programmazione la trasformazione della rete, le aree più povere o meno popolate hanno subito una desertificazione commerciale, in quanto hanno chiuso i vecchi piccoli negozi alimentari, ma non sono insediate le moderne strutture, ponendo seri problemi di approvvigionamento ai cittadini più deboli, prevalentemente anziani, che non sono in grado di effettuare mobilità commerciale.

Un sistema distributivo moderno per giustificarsi deve alimentarsi di introiti economici elevati, nemmeno paragonabili a quelli sufficienti a sostenere il vecchio sistema assistenziale, pertanto, era scontato un significativo riverbero sui consumi, per quantità e per qualità.

L'aumento dei consumi, superiore all'aumento delle retribuzioni e/o comunque al reddito da lavoro, ma anche al reddito disponibile per "la

spesa”, ha trasformato radicalmente i valori sociali di riferimento dei cittadini, in quanto consumatori ed è di conseguenza mutata la gestione dell’economia familiare nel segno di un cambiamento profondo della ripartizione delle risorse da destinare alle singole tipologie dei consumi. Sono aumentati esponenzialmente i debiti per la richiesta di prestiti e per i pagamenti dilazionati dei beni a prezzi medi ed alti, rapportati ad un reddito medio familiare; è stato alterato il modo di percepire la povertà; è cambiata la scala dei beni di prima necessità. Tale importante fenomeno, è certamente figlio dell’evoluzione dei tempi, ma in tale contesto, un ruolo decisivo è stato giocato dalla politica commerciale dei grandi poli distributivi in mano ad aziende di estensione mondiale.

Un tema al quale vale la pena dedicare una attenzione specifica è quello relativo agli orari commerciali. Il loro ampliamento nella giornata riguardo alle ore centrali e serali, nella settimana riguardo alla domenica, ha influito non poco sulle abitudini di vita dei cittadini e delle famiglie, sia in quanto consumatori, sia in quanto operatori, subordinati o autonomi, del comparto. Detto ampliamento è stato inoltre un elemento concorrenziale determinante tra la piccola e la grande distribuzione, infatti molti dei piccoli negozi a gestione familiare o poco più, non erano attrezzati per far fronte ad una apertura al pubblico così estesa e comunque non sarebbero stati in grado di compensarla economicamente.

Un tema centrale, consiste nello studio dell’organizzazione del lavoro (o.d.l.) durante il processo evolutivo del comparto mercantile, con attenzione prevalente alle unità produttive dove è presente numericamente una popolazione lavorativa alla quale sono state applicate, man mano che venivano emanate, le nuove norme regolatrici del mercato e dei rapporti di lavoro. Si può affermare, che è stata creata, nel tempo, ex novo una o.d.l.

specifica per le grandi strutture commerciali, vista la sua applicazione omogenea nelle stesse, nonostante facciano capo ad aziende diverse.

L'osservazione dell'o.d.l. si fonda sull'analisi delle sue componenti: le tipologie dei rapporti lavorativi utilizzate, gli orari di lavoro, le mansioni attribuite ai vari profili professionali, la professionalità oggettiva delle attività e la professionalità soggettiva delle lavoratrici e dei lavoratori; per ricondurre tali componenti ad una coerenza d'insieme e rapportarla alla declaratoria professionale contrattuale e quindi ai sistemi retributivi dell'attività e della produttività.

In questa analisi non può mancare una parte da dedicare al ruolo rivestito dal sindacato nell'influenzare le dinamiche prese in esame, anticipandone la sua poca percettibilità. Il sindacato si è limitato a contenere accelerazioni che avrebbero provocato disagi sociali e ad attenuare le ricadute negative sui singoli lavoratrici e lavoratori e/o a gruppi più o meno numerosi di essi, ma non ha influito significativamente su nessun segmento del percorso complessivo che si è realizzato.

## CAPITOLO I

### Il commercio in Piemonte: l'evoluzione storica.

#### 1.1 Come era la distribuzione commerciale; la L.426/71

La rete distributiva, dal dopo guerra alla metà degli anni 80 era prevalentemente composta da piccoli negozi ed i più scarsamente specializzati, nel senso che in pochi metri d'area di vendita offrivano merci di tipologia molto variegata e di bassa qualità, per rendere l'idea si potrebbero avvicinare in ciò che nell'immaginario occidentale è considerato il bazar, dove si vende non tutto, ma di tutto, anche se i prodotti alimentari non freschi primeggiavano sugli altri. Questo genere di negozi coprì, quasi in esclusiva, il servizio commerciale in tutta l'Italia e quindi anche nei paesi e città piemontesi.<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Al 31.12.1986 gli esercizi di piccole dimensioni (sino a 199 mq di superficie di vendita) risultavano essere in Piemonte 69.522 così ripartiti:

piccoli esercizi alimentari: - 24.375 sino a 80 mq. di superficie di vendita  
- 1.424 tra 81 e 199 mq. di superficie di vendita  
piccoli esercizi extra alimentari: - 37.144 sino a 80 mq. di superficie di vendita  
- 6.579 tra 81 e 199 mq. di superficie di vendita

Fonte: Il commercio in Piemonte – quaderni di ricerca per la programmazione commerciale in Piemonte, n.11.

I negozi specializzati e cioè offerenti una specifica linea merceologia e quindi, per conseguenza ed a volte per scelta, di migliore qualità sia rapportata al prezzo, che in assoluto, erano di norma collocati nelle medio/grandi città e quasi sempre nei centri cittadini. Le tipologie merceologiche trattate dai negozi specializzati erano di solito inerenti l'abbigliamento, l'alimentare fresco, gli elettrodomestici, i mobili.

Un ruolo complementare, ma significativo, era svolto dai mercati, sia quelli stanziali nelle città, sia quelli itineranti nella provincia. Si possono considerare i mercati più grandi gli antesignani degli ipermercati, se consideriamo la varietà e la completezza dei prodotti offerti in una stessa medio/grande area di vendita e quindi la capacità di rendere un servizio integrato ai consumatori, Un esempio eclatante è costituito dal mercato sito nel centro di Torino, in piazza della Repubblica, chiamato il mercato di Porta Palazzo, esso è ancora oggi uno tra i poli commerciali più grandi d'Europa. Anche i mercati però risentivano del nanismo che caratterizzava la rete del tempo.<sup>2</sup>



---

<sup>2</sup> I mercati in Piemonte al 31.12 1986 erano 812, dei quali 213 con oltre 50 banchi, 89 con banchi compresi tra 31 e 50 unità, 211 con banchi compresi tra 11 e 30 unità, 299 fino a 10 banchi.

Fonte: Il commercio in Piemonte – quaderni di ricerca per la programmazione commerciale in Piemonte, n.11

La rete distributiva nel suo complesso, oltre ad essere inefficiente come sistema, difettava di scarsa professionalità commerciale e di altrettanto scarsa capacità imprenditoriale, infatti una parte rilevante degli esercenti, non svolgeva propriamente la professione mercantile; a volte l'attività era svolta in complementarietà ad altre, a volte era concepita come fonte residuale di reddito e svolta dai componenti di una stessa famiglia non impegnati in altre professioni autonome o in lavori subordinati, spesso da persone o da nuclei familiari che non riuscivano ad impiegarsi diversamente.

Il comparto commerciale ha infatti raccolto moltissime persone in cerca di occupazione oltre che a rioccupare lavoratori espulsi dall'industria. Nel caso Piemonte i fenomeni più evidenti sono rappresentati da: Torino, dove sono stati tanti i lavoratori della Fiat e dell'indotto, che a seguito della crisi occupazionale di tale grande gruppo aziendale, durata anni, seppure scandita da cicli, hanno cercato di rioccuparsi nel commercio aprendo o acquistando un negozio; l'area territoriale eporediense dove è accaduta la stessa cosa con la chiusura dell'Olivetti e di una grande fabbrica della Lancia; Biella con la crisi del tessile.

Un sistema distributivo come quello Italiano e Piemontese, strutturalmente arretrato, che si fondava su pochi commercianti "professionisti" non poteva essere efficiente e competitivo nel servizio e nei prezzi, ma per contro rese un altro tipo di servizio al Paese, forse nel periodo qui preso in esame, persino più alto ed importante e cioè quello di offrire un lavoro a coloro che altrimenti non avrebbero potuto averlo, attenuando di molto i disagi ed a volte i drammi sociali. Inoltre, l'alto numero dei negozi consentì di rendere capillare il servizio commerciale, seppur scadente, ma a quel tempo la mobilità dei consumatori italiani e piemontesi era molto limitata, al pari delle disponibilità economiche per una spesa di "periodo" e

non giornaliera, occorre ricordare che i salari erano erogati settimanalmente (di norma il venerdì). Pertanto, tutto sommato, una rete distributiva diffusa, anche se con le inefficienze ricordate e più costosa per i consumatori, era adatta alla fase storica del Piemonte e dell'intero Paese.

E' scontato che il sistema distributivo Italiano e quindi Piemontese così come qui descritto, fu voluto dalla classe dirigente del Paese, in quanto è stato il prodotto di scelte politiche e legislative, che avevano permesso: il proliferare delle licenze commerciali, l'idoneità di qualsiasi immobile ovunque ubicato a destinazione d'uso commerciale, l'offerta promiscua delle tipologie merceologiche a prescindere dall'area di vendita a disposizione, la semplicità per le persone richiedenti di acquisire l'idoneità a commerciare.

Si è prima accennato al costo di questo sistema distributivo, ovviamente elevato a causa del numero di negozi fissi e su aree pubbliche (ambulantato), che la collettività attraverso i consumi doveva sostenere. Un costo pagato sia attraverso la finanza pubblica (tolleranza dell'evasione fiscale e riconoscimento di provvidenze, vuoi legate alla dichiarazione dei redditi vuoi legate allo status di commerciante) sia attraverso i prezzi dei prodotti venduti, ricordiamo il detto a tal proposito di "commercianti ladri" divenuto, a quel tempo, un luogo comune.

Ecco perché la distribuzione commerciale fu considerata un comparto assistito dalla collettività, invece che un settore produttivo, ma in fondo ciò rispondeva alle scelte politiche prima richiamate.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> *Nel 1986 in Piemonte vi era un rapporto pari a 1 esercizio ogni 67 abitanti, nello specifico: 1 ogni 168 per gli extra-alimentare, 1 ogni 101 per gli alimentari. (dati abbastanza omogenei con quelli medi italiani).*

Fonte: Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato – Caratteri Strutturali del sistema distributivo in Italia al 1° gennaio 1987.

Il ruolo giocato dal commercio sull'occupazione, in termini di quantità, fu notevole e ciò è anche intuibile dall'analisi fin qui effettuata, nell'attività commerciale erano impegnati interi nuclei familiari o parte di essi, ovviamente non in regime di subordinazione, infatti erano nettamente minori i rapporti di lavoro subordinati e rilevante era il fenomeno del lavoro irregolare.<sup>4</sup>

La grande distribuzione era presente esclusivamente nelle medio/grandi città, ma esercitava una scarsa influenza sulla società e sui bacini territoriali entro i quali agiva, ciò conseguentemente all'esiguità delle quote di mercato di proprio possesso, proporzionali alla sua scarsa estensione, rispetto alle altre tipologie distributive.<sup>5</sup> Le grandi aziende commerciali ad estensione nazionale o pluriregionali erano meno di una decina, infatti era consuetudine essere definite dagli addetti ai lavori le sette sorelle della grande distribuzione organizzata.

La stessa occupazione era di conseguenza numericamente limitata; per esemplificare con un aneddoto, le “commesse” erano più un fenomeno di costume, che non un fenomeno occupazionale, a tal proposito si ricordano

---

<sup>4</sup> Nel 1993 su un totale di 3.455.000, i lavoratori indipendenti erano il 60% degli occupati, i dipendenti il 40%; il lavoro irregolare fu stimato nel 8% del totale occupati.

Fonte: elaborazioni dei dati trimestrali e stime ISTAT rilevati da - Il Mercato del Lavoro nel settore terziario, della distribuzione e dei servizi negli anni 90 di G. Pignatelli e C. Del Castello.

<sup>5</sup> **AI 31.12.1986** il commercio al dettaglio moderno (grande distribuzione) risultava presente come segue:

325 minimercati\* (tra 200 e 400 mq. di superficie di vendita)

162 supermercati\* (tra 401 e 1.200 mq. di superficie di vendita)

33 supermercati (tra 1.201 e 2500 mq. di superficie di vendita)

106 grandi magazzini\*\* di 1500 mq. medi, di cui 62 con un'area alimentare di ulteriori 900 mq. medi.

7 Ipermercati\*\*\* con superficie di vendita oltre i 2500 mq.

\* Le strutture di vendita così denominate sono esclusivamente alimentari.

\*\* Le strutture di vendita così denominate sono esclusivamente o prevalentemente alimentari.

\*\*\* Le strutture di vendita così denominate sono a merceologia mista.

Fonte: Il commercio in Piemonte – quaderni di ricerca per la programmazione commerciale in Piemonte, n.11.

“le signorine STANDA”.  
Diventare una signorina Standa fu il sogno di molte ragazze del tempo, come in seguito lo fu diventare Hostess ed attualmente lavorare nel mondo dello spettacolo.



Già all’inizio degli anni 70, il Paese avvertì l’inadeguatezza del suo sistema distributivo, soprattutto se confrontato con quello sviluppatosi negli altri Paesi Europei. Il legislatore, pertanto, tentò di avviare una, seppur timida, riforma del sistema.

Nel 1971, venne varata la legge n.426 sulla disciplina del commercio. Con essa il legislatore si propose di favorire uno sviluppo non traumatico del comparto commerciale, regolando e controllando la crescita delle forme distributive moderne e tutelando, di conseguenza, il commercio tradizionale esistente nei confronti del rischio di un repentino mutamento del contesto competitivo. Al tempo stesso vengono nelle intenzioni garantiti i margini di sviluppo della distribuzione moderna, in quanto sono assegnati ad essa gli incrementi di domanda, che mostra trend di crescita considerevoli. I cardini sui quali la legge è costruita: iscrizione al REC per tutti gli operatori commerciali, pianificazione territoriale e regime delle autorizzazioni amministrative, sembravano adatti al raggiungimento degli obiettivi preposti, ma il calo inatteso della domanda e la delega alle amministrazioni comunali dei compiti di pianificazione commerciale e della gestione della potestà autorizzativa, renderanno la 426 inadeguata ed inoltre disattesa.

## ***1.2. La riforma commerciale; l'accelerazione impressa dalla d.lgs.114/98 detto decreto Bersani.***

Il permanere dell'alto costo del sistema distributivo, dovuto alla sua lenta trasformazione per effetto di una legislazione eccessivamente prudente, era in aperto conflitto con le politiche economiche antinflazionistiche e di contenimento del deficit pubblico, che l'Italia doveva perseguire per rimanere in Europa ed esserne protagonista negli annunciati futuri importanti appuntamenti.

Inoltre, il protezionismo garantito fino a quel momento dal sistema politico, non era più esercitabile, anche per il dovuto rispetto, sempre delle norme Europee, al libero stabilimento delle imprese.

Infine, solo un sistema distributivo moderno poteva fare da motore ad un rilancio in grande stile dei consumi da indirizzare sia verso le merci tradizionali, ma anche verso quelle di nuova concezione, compresa la vasta gamma delle novità tecnologiche. Orientare i consumatori verso i nuovi bisogni consumistici era ritenuto essenziale per un rilancio dell'economia.

Occorreva, quindi, trasformare con maggiore determinazione e velocità il sistema distributivo commerciale, renderlo competitivo nei prezzi e nel servizio, renderlo attraente e non solo efficiente.

Per il raggiungimento di tale obiettivo, non si poteva che far leva sulla grande distribuzione concedendole spazi nel mercato distributivo questa volta anche a discapito delle altre tipologie commerciali, con la consapevolezza che sarebbero sopravvissuti alla concorrenza della grande distribuzione i commercianti più attrezzati sul piano professionale ed in

grado di offrire una specializzazione di buon livello nel rapporto qualità/prezzo.

Questo processo doveva, però, essere governato per fare in modo che i disagi sociali determinati dalla chiusura di attività, seppur in parte compensati dall'occupazione creata dai nuovi insediamenti commerciali della grande distribuzione, potessero essere “fisiologicamente” assorbiti, quindi, bisognava evitare problemi sociali di grande portata numerica.

La governance della riforma commerciale, pertanto, si riduceva al semplice governo dello sviluppo della grande distribuzione e, più precisamente, anche delle formule (ipermercati, supermercati, grandi magazzini, discount ecc.) con le quali avrebbe occupato il mercato e questo compito doveva essere svolto in primo luogo dalle Regioni attraverso la programmazione commerciale e dai Comuni attraverso i piani urbanistici.

Il d.lgs.114/98 detto decreto Bersani diede un impulso notevole alla riforma della rete distributiva, soprattutto per aver affrontato due tematiche fino a quel momento intoccabili per la cultura protezionistica del comparto. La prima è relativa all'abolizione delle licenze commerciali ed alla sburocratizzazione delle procedure per ottenere l'apertura di un negozio; tale provvedimento favoriva la morte e la natalità delle attività commerciali coerentemente al processo di trasformazione della distribuzione. La seconda è un ampliamento degli orari commerciali, vicino alla totale liberalizzazione, che ha agito come elemento di concorrenzialità tra la grande e la piccola distribuzione, infatti le attività commerciali economicamente più deboli e meno attrezzate imprenditorialmente, composti da solo piccoli nuclei familiari, non riuscirono a garantire le nuove aperture dei negozi, perdendo vendite sufficienti a creare diseconomie fatali all'attività.

Anche l'ambulante o meglio, il commercio su aree pubbliche si era notevolmente ridimensionato a causa della concorrenza della grande distribuzione e quindi delle grandi strutture commerciali, molti hanno dismesso l'attività perché non più conveniente, altre dismissioni sono avvenute quando i figli non hanno voluto ereditare l'attività dei padri. Inoltre tali attività risultarono invendibili, in quanto la fatica del lavoro non era più compensata adeguatamente e le aspirazioni professionali delle nuove generazioni non comprendevano il commercio su aree pubbliche. Anche in tale tipologia commerciale, sopravvissero le attività più remunerative, perché gestite da commercianti professionalmente preparati e perché posizionate nei mercati più prestigiosi collocati in zone territoriali favorevoli. Infatti lo stesso numero dei mercati, per conseguenza, si era notevolmente ridimensionato.

Il d.lgs.114/98, che fu definito la legge della liberalizzazione, avviò, come detto, la riforma della distribuzione commerciale a costituzione invariata e proseguita con la riforma del Titolo V Cost., (legge costituzionale n.3/2001) che affidò alle Regioni (art.117 Cost) la competenza esclusiva nella materia del commercio interno, pur attenuata dalla competenza statale sulla concorrenza ed il mercato<sup>6</sup>.

*“L'obiettivo posto dal legislatore è stato quello di promuovere una spinta alla innovazione ed alla trasformazione settoriale che, partendo da forme di regolamentazione del mercato, costituisca il preludio alla liberalizzazione dei mercati stessi, favorendo la competitività e gli investimenti” .....”Le Regioni sono state*

---

<sup>6</sup> La lettura delle sentenze della Corte Costituzionale a partire dal 2002 evidenzia che la materia della tutela della concorrenza attribuita alla potestà esclusiva dello stato tocca trasversalmente tutti i settori produttivi, commercio compreso sottraendone molti aspetti alla potestà piena regionale. La suprema Corte nella sentenza n.1/2004, infatti, la materia del commercio è attribuita alla competenza legislativa residuale delle Regioni per i profili non inerenti la tutela della concorrenza. Principio ribadito con sentenze della Corte Costituzionale n.14 - n.176, n. 272 tutte del 2004.

*individuare come il soggetto amministrativo in grado di promuovere una regolamentazione del comparto capace di valorizzare, sulla base di meccanismi concorrenziali, un servizio più efficiente per il consumatore nella ricerca di una offerta più completa e competitiva: nelle forme, nelle tipologie ed anche nei luoghi del commercio” .....” .....si evidenzia come le normative volte ad una maggiore valorizzazione degli aspetti del mercato e della concorrenza abbiano favorito performance più favorevoli alla crescita economica, facendo registrare una migliore dinamica nel contenimento dei prezzi e dell’inflazione.” (Atti del seminario su: Polarità commerciali e trasformazioni territoriali, tenutosi al Centro Incontri Regione Piemonte il 13 febbraio 2007).*

Con questo spirito la Regione Piemonte, con la Lr.28/99, applicò il decreto Bersani.

### ***1.3. Le contraddizioni di uno sviluppo commerciale scarsamente governato.***

Il commercio ha subito anche in Italia un processo di trasformazione che, per alcuni aspetti, potrebbe essere paragonato ad una forma di industrializzazione di tipo fordista. Si è verificata infatti una imponente crescita dei formati di vendita al dettaglio su grande dimensione, i quali consentono di usufruire forti economie di scala e di realizzare forti razionalizzazioni, tanto nell’impiego della forza lavoro, quanto nelle forniture, nella logistica etc.

Attualmente, di certo in Piemonte, la trasformazione del sistema distributivo si è compiuta, ora si assiste ad un costante veloce ammodernamento dello stesso, in linea con i tempi moderni, ma da considerarsi fisiologico, in sintesi non è messo più in discussione il ruolo e le quote di mercato attribuite alle varie tipologie distributive. Un continuo

adeguamento avviene all'interno dei vari segmenti distributivi, infatti possiamo distinguere: ipermercati, supermercati, negozi, mercati su aree pubbliche, centri commerciali, discount etc. **di vecchia e di nuova generazione**, ma la concorrenzialità tra le tipologie per conquistare nuove quote di mercato è terminata, ognuna di esse ha uno spazio ormai consolidato dalla natura dei consumi e dai bisogni di servizio dei consumatori. La novità rispetto al periodo precedente è che la concorrenza ora avviene nell'ambito della stessa tipologia commerciale.

Il sistema distributivo si compone come di seguito è sommariamente rappresentato.

a – Centri Commerciali diffusi, presenti in ogni zona territoriale con adeguato bacino di utenza, ubicati prevalentemente nell'interland cittadino a ridosso degli snodi delle maggiori arterie viarie, ma presenti anche nell'ambito cittadino nelle zone e negli immobili riqualificati, attrezzati per una vasta e completa offerta sia di prodotti di largo consumo, sia di prodotti specializzati, a volte di merce griffata e di altissima qualità. L'ipermercato tratta sulle 40.000 referenze con prezzi tra il 5% ed il 10% in meno del supermercato.

b – Supermercati, trattano prodotti alimentari, diffusissimi, in quanto hanno sostituito il servizio offerto dai piccoli negozi di vicinato, vittime della riforma; soddisfano una spesa giornaliera integrativa a quella di periodo effettuata nei Centri Commerciali. Sono indispensabili all'utenza, soprattutto anziana, che non è in grado di raggiungere i Centri Commerciali. Hanno da 7.000 a 10.000 referenze con un livello di prezzi medio.

c – Discount, meno presenti rispetto agli altri Paesi europei, in quanto poco apprezzati dalla clientela italiana e quindi piemontese, l'offerta verte su prodotti di prima necessità, con scarsissima scelta, di solito è presente una sola marca ed anche di modesta qualità per prodotto; il servizio è ridottissimo. L'offerta si basa esclusivamente nel prezzo basso, che rende possibile una spesa a costi compatibili con il reddito disponibile della popolazione più povera. Non superano di norma 600 prodotti trattati, con prezzi fino al 40% in meno della media del supermercato.

d – Grandi Magazzini, specializzati di media/alta qualità di merce non alimentare. Ubicati nelle zone popolate di buon prestigio e nei centri delle medie e grandi città. Rappresentano una alternativa alla piccola distribuzione specializzata e di massima rispetto a questa ultima garantiscono una minore assistenza personalizzata alla vendita e nel periodo di postvendita, compensando con una maggiore convenienza nel prezzo e con una maggiore scelta per la varietà dei modelli appartenenti ad una stessa linea merceologica. Hanno un ampio assortimento a prezzo medio.

e – La Piccola Distribuzione, ormai quella sopravvissuta alla riforma è pressoché tutta specializzata, sia quella offerente i prodotti alimentari sia quella offerente merce non alimentare. E' ancora diffusa capillarmente nei centri abitati, ma il suo ruolo è accessorio a quello svolto dalla grande distribuzione ed il confronto con questa ultima sarebbe rovinoso se basato sul prezzo, che può raggiungere il 40% in più rispetto al grande magazzino. La competizione è esercitabile attraverso la selezione qualitativa dei prodotti in assortimento (il modello internazionale di boutique) oppure attraverso l'offerta dell'intera gamma di una specializzazione merceologica (modello italiano)

f – Mercati, razionalizzati nel numero e riqualificati nell'offerta, agiscono in siti attrezzati, rispettosi delle norme europee in materia; costituiscono l'unica vera alternativa alle grandi strutture commerciali, per convenienza e varietà dell'offerta, addirittura consentono al consumatore una maggiore comparazione degli stessi prodotti in virtù di una concorrenza tra gli esercenti dello stesso mercato, scontano, per contro, un ambiente molto meno confortevole rispetto ai C.C. I prezzi e le referenze sono simili all'offerta degli ipermercati, ma di norma limitati alla merce di largo consumo e di prima necessità.<sup>7</sup>

E' facile evincere, che l'attuale e moderno sistema distributivo offre un servizio vario e completo, cura anche il confort e la comodità dell'utenza, naturalmente il tutto è misurato in rapporto ai tempi d'oggi e cioè valutando la composizione della popolazione seguendo vari parametri, come l'età, la mobilità, il reddito disponibile, i gusti e le mode del momento, etc. In quanto ai prezzi, la concorrenza che si è creata funge da calmieratrice ed obiettivamente il sistema è al proprio interno altamente competitivo, forse persino in modo eccessivo.

Infatti, un effetto negativo dell'eccessiva concorrenzialità che si è creata, conseguente ad uno sviluppo, andato ben oltre il necessario, degli insediamenti delle grandi strutture commerciali, è un recupero dei costi sull'occupazione messo in atto dalle aziende, con la diminuzione del numero dei dipendenti e con l'aumento della flessibilità e la precarietà dei rapporti di lavoro. L'effetto negativo non ha colpito solo la forza lavoro, ma anche i

---

<sup>7</sup>Al 1° gennaio 2005 la rete Piemontese conta una superficie di vendita complessiva di 6.777.187 mq. con 63.744 esercizi di vicinato (Piccola Distribuzione – P.D.), 4.481 medie strutture, 187 grandi strutture, 143 centri commerciali. La P.D. ha una superficie di vendita pari a 3.559.790 mq. (53%), la distribuzione moderna 3.217.397 mq. (47,47%). I mercati sono 911 di cui 69 oltre i 50 banchi. (tratto da: Il Commercio in Piemonte 2005 n.32).

consumatori dato che, per conseguenza, il servizio è stato ovviamente ridimensionato e tutto ciò perché i margini di manovra sui prezzi erano ormai esauriti, tanto che le grandi strutture, più che gli utili commerciali perseguono gli utili finanziari, adottando una politica atta a realizzare alti volumi di vendita. Ma questo argomento sarà ulteriormente e più a fondo analizzato nel proseguo del lavoro.

Altro effetto negativo, sul piano sociale, è la desertificazione di vaste aree territoriali, anche cittadine, che non garantiscono il bacino di utenza necessario all'insediamento commerciale. Tale negatività colpisce soprattutto la popolazione anziana impossibilitata a muoversi dalla zona in cui risiede, quindi la fascia più debole dei cittadini.<sup>8</sup>



Questi effetti sono l'altra faccia della medaglia, quella negativa, della trasformazione della rete commerciale, prima sostenuta, assistita e protetta, poi affidata al preminente parametro dell'efficienza economica, che entra in contraddizione con il ruolo di servizio alla collettività comunque richiesto al comparto.

---

<sup>8</sup> (L'ampiezza del fenomeno è stato rilevato da uno studio di Alfredo Mela del Politecnico di Torino, commissionato dalla Regione Piemonte e presentato al seminario del 23 novembre del 2005 svoltosi a Torino Incontra).

Alcune contraddizioni provocate dalla persistente visione dualistica di un sistema commerciale inteso come servizio ai cittadini e nel contempo regolato come un comparto di mere attività economiche, non sono state al momento ancora risolte.

## CAPITOLO II

### Le grandi strutture commerciali nel sistema distributivo Piemontese.

#### 2.1 *La grande distribuzione: cenni storici.*

Come già affermato nel capitolo precedente, fino a tutti gli anni 70 la grande distribuzione, poco influente nelle dinamiche del comparto distributivo, si presentava con poche aziende e strutturata con magazzini non alimentari e supermercati alimentari.

Le due maggiori aziende italiane, STANDA e UPIM – SMA, presenti sul mercato con entrambe le formule, le fecero convivere, di norma, nello stesso stabile, offrendo un servizio merceologico detto “integrato”.



Altre aziende, come ad esempio la COIN ed i GRANDI MAGAZZINI de LA RINASCENTE per l’abbigliamento ed accessori, GS, PAM o COOP per l’alimentare, si presentavano con una unica formula.

Le dimensioni delle unità di vendita sono già state indicate, la loro ubicazione era nel perimetro cittadino, con preferenza del centro per i magazzini non alimentari di maggior prestigio, esemplare e storica, quasi un monumento

nazionale, è il Grande Magazzino de La Rinascente di P.zza Duomo a Milano, ma rilevante è stata La Rinascente ubicata nel centro torinese.

E' interessante rilevare, come i punti di vendita della grande distribuzione, ora poco più che negozi di vicinato, in quel periodo, attraevano clientela proveniente anche da zone territoriali diverse dalla loro ubicazione, al pari degli odierni Centri Commerciali.

Altro elemento degno di nota è che l'Italia era priva della grande imprenditoria commerciale, infatti, le maggiori Aziende erano di fatto una appendice o meglio, una cassa di liquidità vuoi della Montedison, proprietaria di STANDA, vuoi della FIAT proprietaria del gruppo LA RINASCENTE, vuoi di Benetton e Del Vecchio proprietari di PAM.

In tale contesto, queste Aziende leader nel comparto, non erano affatto preoccupate di perseguire profitti, per svolgere il ruolo assegnato loro dai gruppi industriali dei quali facevano parte, era sufficiente alzare i fatturati e cioè i volumi di vendita, contenendo le perdite. Esse garantivano una liquidità immediatamente disponibile di decine di miliardi al giorno, con un costo equivalente alle perdite economiche, comunque risibili rispetto agli interessi passivi applicati dagli istituti bancari su crediti di pari entità.

Le aziende della grande distribuzione di proprietà di imprenditori "commercianti", più attenti alle politiche commerciali e gestionali finalizzate alla salute economica dell'impresa ed al profitto, erano, però, di piccola e media grandezza.

Ne conseguì, che le prime furono impreparate a fronteggiare la concorrenza delle aziende straniere europee, soprattutto francesi e tedesche, forti, a differenza

loro, di una consolidata cultura imprenditoriale commerciale; le seconde, invece, erano troppo deboli economicamente e per dimensioni, per poter reggere una eventuale competizione in un mercato aperto.

Il risultato fu l'abbandono del settore della grande distribuzione da parte dell'imprenditoria italiana a favore dei grandi gruppi europei della distribuzione commerciale

(AUCHAN, CARREFOUR, METRO, REWE.)

Unica realtà imprenditoriale di rilievo sfuggita al processo descritto è la COOPERAZIONE DISTRIBUTIVA, in quanto forte: politicamente, economicamente, con una imprenditorialità professionalmente preparata, estesa e radicata territorialmente. Non a caso la DISTRIBUZIONE COOPERATIVA, nell'insieme delle sue imprese, si presentava alla competizione internazionale come la prima realtà commerciale italiana.

## ***2.2. Gli insediamenti e l'evoluzione delle grandi strutture commerciali.***

Il primo degli insediamenti di una grande struttura commerciale in Piemonte (CITTA' MERCATO) fu ad opera del gruppo LA RINASCENTE, nella periferia Torinese a ridosso di una uscita della tangenziale della Città.

Era il 1982 e come era prevedibile, l'insediamento provocò un ampio e profondo dibattito tra le forze politiche e sociali delle città che componevano l'area metropolitana torinese. Tutti erano consapevoli che si apriva una nuova fase storica

per il sistema distributivo e commerciale piemontese, con ricadute economiche, imprenditoriali e sociali estremamente significative.



Ne nacquero contrapposizioni ideologiche sul modello di società, improntate prevalentemente su due questioni: la prima, relativa all'autosufficienza commerciale dei quartieri cittadini, contro il pendolarismo della spesa; la seconda, conseguente alla prima, a difesa dei piccoli commercianti contro la grande impresa. Sia la posizione conservatrice, sia quella innovatrice, attraversarono trasversalmente partiti, sindacati, associazioni imprenditoriali.<sup>9</sup>

E' ovvio, come sempre accade in questi casi, che il dibattito "alto" sul modello di società, era in parte e per alcuni vero, mentre per altri era il pretesto per sostenere interessi economici, di lobby ed elettorali.

---

<sup>9</sup> E' esemplificativo quanto è scritto nell'introduzione allo studio commissionato dalla Regione Piemonte alla società SOTRECO sui LUOGHI DEL COMMERCIO e con tale titolo pubblicato *"La crescita indiscriminata di queste nuove polarizzazioni nel contesto urbano od ai suoi immediati confini, può certamente portare al disequilibrio ed ad ulteriori depressioni dell'economia dei commercianti locali oltre ad incrementare il degrado della parte urbana centrale. L'Italia terra dei Comuni sotto tutti i punti di vista, vede una tradizione di vita e di relazioni che pone ancora al centro degli interessi il proprio nucleo urbano di più antica formazione, dove, accanto al municipio ed alla chiesa, la piazza conteneva l'espressione della vitalità economica con le botteghe artigiane e commerciali che insieme al mercato regolavano i flussi ed i riflussi della popolazione alla ricerca della soddisfazione dei loro bisogni più o meno consci."*

Era ancora forte una vecchia idea del sociale, che si esprimeva tramite l'assistenzialismo e il protezionismo verso una ampia fascia di popolazione, comunque annoverabile nel ceto popolare bisognoso di tutele. Inoltre la forza elettorale espressa dai commercianti e dai loro rappresentanti eletti nei consigli e nelle amministrazioni locali, oltre che nel parlamento nazionale, era notevole.

Non meno forti, però, erano i rappresentanti degli interessi contrapposti, che da una parte ritenevano superiore la copertura sociale resa dall'innovazione, in quanto sarebbe stata conseguente ad attività produttive ed economicamente attive, che avrebbero creato una occupazione utile e non assistita e costosa, si pensi a: cantieri edili per le costruzioni o ristrutturazioni di stabili adibiti a strutture commerciali, nuova viabilità per sostenere la mobilità commerciale, gli interessi finanziari relativi agli investimenti, il vario indotto; dall'altra non erano insensibili alle spinte dei poteri che traevano beneficio da un processo di trasformazione così profondo del sistema distributivo.

Infine occorre ricordare l'esigenza oggettiva di ammodernare la rete commerciale italiana, per i motivi già espressi nei precedenti capitoli.

Dopo anni di confronto e scontro politico/sociale fu dato l'assenso a questo primo insediamento, che fece da capo stipite a numerosi altri, che con una certa velocità nacquero negli anni successivi.

Questo accadde, perché aperta la strada agli insediamenti delle grandi strutture commerciali, la grande distribuzione si sviluppò esclusivamente o quasi con questa tipologia commerciale, riducendo, al contrario, la sua presenza nelle tipologie storiche.

Tale scelta è facilmente comprensibile, la programmazione regionale e comunale, braccio tecnico della volontà politica, promosse lo sviluppo commerciale valorizzando i parametri economico/produttivi, di conseguenza la grande distribuzione puntò sulla formula commerciale più conveniente sotto il profilo imprenditoriale.

Un IPERMERCATO medio (dai 4.800 mq ai 6.000 mq d'area di vendita) e cioè con le dimensioni ammesse dalla programmazione commerciale del tempo, fatturava dalle 10 alle 15 volte più del SUPERMERCATO medio (1.200 mq. d'area di vendita), con costi notevolmente inferiori.

La dimensione consentiva: sinergie gestionali e sull'organizzazione del lavoro, l'introduzione di nuovi sistemi lavorativi, anche basati sulla tecnologia, la razionalizzazione della forza lavoro con forti risparmi. Inoltre il costo della struttura era notevolmente inferiore; i supermercati ed i magazzini, infatti, erano siti in stabili adeguati delle zone cittadine, gli affitti (prevalenti) o la proprietà (minoritaria) impegnavano ingenti risorse economiche, rispetto ai cubi prefabbricati, il più delle volte di proprietà, posti nelle periferie cittadine nei quali si attivavano gli ipermercati. Anzi, quando le aziende della grande distribuzione erano proprietarie dell'immobile, potevano contare sugli affitti ricevuti da aziende terze che si collocavano nella "galleria" del Centro Commerciale.

Non deve sfuggire alla nostra osservazione il processo evolutivo delle grandi strutture commerciali, anche ai fini delle ricadute sociali che ha determinato.

Inizialmente, le grandi strutture commerciali erano composte dal solo ipermercato al quale a volte si aggiungevano poche attività di servizio (bar, edicola, sportello bancario, farmacia, lavanderia, etc.) che formavano la cosiddetta

“GALLERIA”. Così infatti era composto il primo insediamento Piemontese prima citato, mentre il secondo, dell’azienda CONTINENTE poi CARREFOUR, era composto dal solo ipermercato.

Gli insediamenti di seconda generazione, diedero sempre più importanza alla “GALLERIA” aumentando i pubblici esercizi (pizzerie, gelaterie, ristoranti, etc.) ed aggiungendo i negozi specializzati, alcuni di alto livello e di griffe, ma la maggior parte facenti capo a commercianti della piccola distribuzione.

Questa evoluzione si spiega con l’incontro di tre ragioni fondamentali: il business immobiliare basato sulla vendita o sull’affitto degli spazi; la necessità di essere sempre più attraenti per sostenere economicamente le strutture commerciali di volta in volta più grandi e contemporaneamente far fronte alla concorrenza di altre strutture simili; il bisogno di trovare una mediazione con la piccola distribuzione e con i commercianti dell’area territoriale interessata, tesa alla coesistenza basata sul reciproco interesse.

La mediazione sociale raggiunta con la composizione dei C.C. fu favorita dalle norme di programmazione regionale, che per contro non ebbero più la necessità di contenere la dimensione dei C.C. per salvaguardare la rete preesistente della piccola distribuzione.

Anzi, avendo raggiunto la specializzazione della piccola distribuzione a seguito della chiusura dei piccoli negozi despecializzati, spazzati via già in una prima fase di sviluppo delle grandi strutture, che offrivano prevalentemente le merci di largo consumo a prezzi improponibili per i piccoli negozi, si rilevò ed ovviamente lo fecero per primi i commercianti stessi, che la vicinanza di un C.C. o di un mercato, comunque il far parte di un polo commerciale, che in quanto tale

esercitava una amplissima attrazione e passaggio di clientela, favoriva automaticamente anche gli affari del piccolo negozio.

Le aggregazioni commerciali divennero, quindi, addirittura preferibili per il piccolo commerciante e se le aggregazioni offrivano un servizio integrato e completo nelle varie linee merceologiche, meglio ancora, in quanto quel sito commerciale sarebbe stato preferito dalla clientela a scapito di altri. E' intuibile come questo favorì nel contempo la desertificazione commerciale di varie aree territoriali cittadine, ma anche di interi piccoli paesi.



I C.C. pertanto, composti da un ipermercato, da vari pubblici esercizi di moderna concezione, da negozi specializzati su tutte le linee merceologiche di maggiore richiesta, con l'aggiunta di sale gioco, sale cinematografiche, centro ginnico ed altre attività ludiche, in un'ampia galleria che consente il passeggio ed una piazza, utilizzabile anche come luogo di ritrovo, era quanto di meglio e di moderno, una struttura commerciale potesse offrire alla clientela, Possedere un negozio all'interno della galleria commerciale o nei paraggi del C.C. ma sotto

l'influenza dello stesso, ai fini del passaggio della clientela, era quanto di meglio un piccolo commerciante potesse chiedere.

Alcuni esempi della struttura dei Centri Commerciali insediati negli ultimi 20 anni.

CENTRO	ANNO DI APERTURA	PICCOLI NEGOZI DELLA GALLERIA	NEGOZI DI MEDIA STRUTTURA	GRANDI STRUTTURE	SUPERFICI DI VENDITA IN MQ.
Auchan Venaria	1982	15	0	2 (iper)	24.400 di cui 9.435 di iper
Le Fornaci	1988	23	2	2 (iper)	41.650 di cui 8.100 di iper
Shopville Le Gru	1993	137	10	3 (iper)	70.000 di cui 15.389 di iper
8 Gallery	2002	64	6	1 grande supermercato	50.000 di cui 2.900 di supermercato

Fonte: PIANETA DISTRIBUZIONE – Rapporto annuale sul grande dettaglio internazionale 2005.

L'effetto sociale, sotto l'aspetto occupazionale, degli insediamenti dei C.C. fu, tralasciando l'indotto, da una parte la perdita dei posti di lavoro in maggioranza autonomi, corrispettivi allo smantellamento delle attività commerciali preesistenti più deboli, prevalentemente negozi alimentari con superficie di vendita inferiore agli 80 mq., dall'altra la creazione di nuovi posti di lavoro, soprattutto subordinati, non solo relativamente ai dipendenti dell'ipermercato, ma anche per effetto della crescita dimensionale dei negozi della piccola distribuzione.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Nel commercio al dettaglio, esclusa la grande distribuzione, le imprese aumentano fino al 1999 per poi diminuire, con l'effetto del decreto Bersani, in modo quasi lineare dal 1999, quelle con i dipendenti aumentano in modo significativo dal 2002. Mentre il numero dei lavoratori autonomi diminuisce in modo lineare in tutto l'intervallo temporale, quello dei dipendenti aumenta.

### Commercio al dettaglio esclusa la grande distribuzione

Fonte: Il commercio in Piemonte 2006 n. 33

Anno	Totale aziende	Con dipendenti	Autonomi	Dipendenti
1977	36.599	8.700	56.948	22.548
1999	38.301	9.034	57.250	23.871
2004	35.442	9.585	53.000	27.082

### Dipendenti della grande distribuzione

Anno	Addetti
1977	13.645
1999	15.464
2004	21.319

Fonte: Il Mercato del Lavoro nel settore del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi.  
Pubblicazioni anno 1990 e anno 2005

Occorre rilevare, che l'area territoriale nella quale gravava l'insediamento essendo quella più colpita dalla chiusura dei negozi, era nel contempo quella privilegiata nello spostamento, ovviamente volontario, dei negozi lì operanti verso la galleria del C.C. (sul piano amministrativo era favorito lo spostamento dell'attività commerciale nell'ambito della stessa area territoriale). Inoltre l'occupazione subordinata del C.C. si componeva di forza lavoro preferibilmente attinta dall'area d'insediamento, sia per effetto di accordi ed impegni in tal senso richiesti all'azienda titolare della struttura, sia in virtù di una regola non scritta che soprattutto per le grandi strutture commerciali, favorisce l'assunzione di personale residente il più possibile vicino all'insediamento. In questo modo i danni sociali sono stati compensati con i vantaggi, attenuando i problemi di una profonda trasformazione economica dei territori.

### ***2.3 La dittatura commerciale delle grandi strutture distributive.***

In Piemonte la politica della distribuzione commerciale fece completamente capo alle grandi strutture commerciali e le aziende che avevano meglio e di più sviluppato tale tipologia distributiva, avevano in mano la politica commerciale.

La piccola distribuzione sopravvissuta alla riforma commerciale era di fatto subordinata alla grande distribuzione. Una parte di essa era direttamente inserita nei C.C. di proprietà della grande distribuzione.

I negozi collocati nei centri cittadini o nelle zone tradizionalmente commerciali delle città, accusavano la concorrenza dei C.C. capaci di spostare verso di essi almeno una quota sensibile di cittadini, sostituendosi ai primi come punti di riferimento persino nel tradizionale “struscio” pomeridiano e festivo.



Gli stessi mercati, per mantenere uno spazio economico, si sono dovuti strutturare secondo i parametri dei C.C.

Le altre tipologie commerciali erano di esclusivo dominio dei gruppi aziendali proprietari dei C.C. e quindi attivate in modo residuale e complementari rispetto a questi ultimi.

E' ovvio, pertanto, che le politiche su: gli orari commerciali, i prezzi dei prodotti, le modalità di pagamento per favorire gli acquisti, le iniziative ludiche a sostegno delle singole aree territoriali del commercio, le fasi commerciali come i saldi o i periodi feriali dei negozi, gli orientamenti consumistici, erano alcune imposte dalla grande distribuzione, altre decise a favore o contro questa ultima o meglio a favore o contro i loro C.C.

Le stesse politiche contrattuali erano fortemente influenzate dalla grande distribuzione, essendo i dipendenti delle aziende che la compongono quelli prevalentemente attivi sindacalmente ed associati al sindacato ed essendovi un contratto unico per i dipendenti del commercio di piccola, media e grande impresa.

Insomma, tutto ciò che riguarda il commercio ruotava attorno alle grandi strutture commerciali ed alle aziende che ne avevano la proprietà, tanto è vero, che dopo la fase di concorrenza contro la piccola distribuzione, la quale occupava gran parte del mercato, successivamente la concorrenza si sviluppò esclusivamente tra le grandi strutture commerciali, una concorrenza deleteria che trovò però la complicità delle amministrazioni locali e della politica Regionale.

Non è un caso la crescita esponenziale delle grandi strutture commerciali avvenuta in pochi anni; non è stata solo la volontà di modernizzare il sistema distributivo della Regione, ma anche il modo più semplice e meno oneroso per le finanze pubbliche, per riqualificare zone e stabili colpiti dall'abbandono industriale e comunque, pensando di creare in modo semplicistico sbocchi occupazionali, anche se quest'ultimo era spesso un alibi utilizzato dalle amministrazioni pubbliche per giustificare facili autorizzazioni.

La verità è che gli insediamenti dei centri commerciali sono stati individuati e quindi favoriti dagli amministratori locali, come risolutori o quasi, dei problemi dei bilanci comunali, nessun comune voleva rinunciare al suo centro commerciale ed alle risorse dirette ed indirette che questo portava alle casse comunali.

L'effetto di questa politica è paradossale, in un settore di forte sviluppo sono state messe in atto procedure di licenziamenti collettivi, per fortuna senza danni sociali, in quanto limitate al personale che nel corso della mobilità aveva accesso al regime pensionistico.

L'effetto di uno sviluppo, che non risponde a criteri economici, ma solo all'occupazione degli spazi messi a disposizione da amministrazioni comunali irresponsabili e da una programmazione regionale oltre modo liberista, è scontato. Accade, infatti, che nei bacini commerciali dove operavano C.C. con buona efficienza economica, hanno consentito l'insediamento di altre grandi strutture, che pur conquistando, a spese dei primi, quote di mercato, non lo hanno fatto a sufficienza per raggiungere un livello economico accettabile, ma hanno spostato fatturato quanto è bastato per provocare la crisi nei C.C. preesistenti. Il risultato è che in tale bacino tutte le strutture commerciali, vecchie e nuove, hanno riscontrato difficoltà poi pagate anche dal lavoro dipendente.<sup>11</sup>

E' inevitabile in questo caso, una ricaduta occupazionale negativa, in quanto le imprese, non avendo margini significativi di recupero economico sui prezzi e dovendo garantire una qualità dei prodotti che reggeva la

---

<sup>11</sup> Lo studio della concorrenza spaziale tra i centri commerciali effettuata tramite la network analysis prova in diversi casi una eccessiva concorrenza. (Appunti di Politica Territoriale: Città, Commercio e Grandi Eventi, n.12).

concorrenza, non potevano fare altro che risparmiare sui costi del personale, anche mettendo in discussione il livello del servizio offerto alla clientela.

Ecco perché, nonostante lo sviluppo del comparto, si rilevavano comunque blocchi del turn over e casi di licenziamenti collettivi; per tamponare le carenze di organico si assistette ad un declino verso l'abuso del precariato, alla mano libera sull'organizzazione del lavoro, alle continue modifiche degli orari di lavoro e delle mansioni e tutto ciò anche inapplicando norme e diritti contrattuali, seguendo il principio del "primum vivere....."; inoltre saliva altissima l'insofferenza verso il sindacato, se tentava di impedire le azioni illecite o discutibili di questa rincorsa al risparmio.

Manca oggi una programmazione regionale che governi lo sviluppo della distribuzione commerciale, al contrario questa giocò un ruolo di direzione determinante fino all'entrata in vigore del decreto Bersani, quando il principale parametro di riferimento era il servizio all'utenza messo in equilibrio con il rispetto della buona economia delle attività, in funzione del ruolo sociale che dovevano svolgere sul piano occupazionale, in quella logica l'autorizzazione degli insediamenti nei singoli bacini era licenziata se giustificata dalle quote di mercato disponibili e quindi dalla quantità di utenza alla quale fare riferimento. Le leggere variazioni in difetto di tali dati erano funzionali ad una corretta e positiva concorrenza, che doveva generare un contenimento dei prezzi, una migliore qualità dei prodotti ed una spinta per le imprese ad ammodernare costantemente le loro grandi strutture, in quanto è indiscutibile, che quelle di recente generazione risultano più attraenti, perché più complete nel servizio e nell'offerta, di quelle precedenti.

## CAPITOLO III

### Orari commerciali, orari di lavoro.

#### *3.1. L'ampliamento degli orari commerciali: le ragioni e gli effetti.*

Fino all'entrata in vigore del d.lgs.114/98, gli orari commerciali erano piuttosto rigidi, nonostante qualche flessibilità prevista dalla legislazione a quel tempo vigente.

Gli orari di apertura dei negozi erano così articolati: 9.00 – 12.30 15.00 – 19.30 dal lunedì al sabato; oltre le chiusure nella domenica e nelle festività, era prevista per legge una ulteriore mezza giornata di chiusura infrasettimanale, il lunedì mattina per i negozi non alimentari, mercoledì pomeriggio per gli alimentari, con alcune eccezioni per categorie specifiche minori (es. macellerie, ferramenta, fiori, edicole, etc.).

Era prevista la possibilità, da parte dei comuni, di decidere la deroga alla chiusura per le domeniche e festività cadenti nel mese di dicembre precedenti il Natale. Di norma le deroghe si limitavano a tre o quattro giornate.<sup>12</sup>

Ad eccezione di alcune zone turistiche e di qualche spostamento di orario in alcune regioni del sud, l'impianto rigido dell'orario commerciale non era solo prevalente in Piemonte, ma lo era in tutta Italia.

---

<sup>12</sup> L.426/71

Ricordiamo, che in presenza di una rete commerciale dominata dalla piccola distribuzione, gestita in prevalenza da nuclei familiari, un orario commerciale limitato e certo, corrispondente all'incirca all'orario di lavoro degli esercenti, era compatibile con un carico di lavoro ed un rapporto lavoro tempo libero sopportabile e quindi accettabile.

La grande distribuzione non potendo contare sullo sviluppo ed avendo quote di mercato consolidate proporzionali alla sua presenza, non aveva motivo di mettere in discussione tale orario commerciale, che le garantiva almeno una certezza di costi derivante dall'adozione di una semplice organizzazione del lavoro.

Gli stessi consumatori godevano di un servizio sufficiente, se considerato nel contesto dell'organizzazione del tempo di lavoro e del tempo libero della persona e dei nuclei familiari di allora. Quegli orari di apertura osservati da una rete distributiva capillarmente presente sul territorio, garantivano a tutti i cittadini o nuclei familiari, la possibilità di effettuare comodamente gli acquisti.

Erano orari commerciali, che coglievano le esigenze di tutti i soggetti interessati e da questi, pertanto, accettati di buon grado.

Le novità sostanziali intervennero con il d.lgs.114/98, che inaugurò la fase di massimo sviluppo della grande distribuzione attraverso la moltiplicazione delle grandi strutture commerciali.

Il suddetto decreto superò, per il comparto della distribuzione commerciale, il riposo di legge coincidente con la domenica ed ammise la facoltà di ampliare gli orari di apertura giornalieri.

Per quanto riguarda le aperture domenicali e festive occorre precisare che l'apertura del negozio in dette giornate era facoltativa, quindi rimessa alla decisione dell'esercente, il numero di domeniche e festività durante le quali i commercianti potevano esercitare tale facoltà aprendo i loro negozi, era rimesso alla decisione dei singoli comuni, fermo restando un numero minimo previsto dalla legge e quindi uniforme sul territorio nazionale, di almeno otto giornate all'anno, oltre a tutte le domeniche e festività del mese di dicembre.<sup>13</sup>

L'ampliamento degli orari commerciali, come già accennato, fu uno degli elementi determinanti nella concorrenza tra la grande e la piccola distribuzione, ovviamente a sfavore di quest'ultima e quindi nell'obbiettivo della riforma della rete distributiva.

Infatti, bisogna premettere, che la facoltatività dell'apertura nell'orario e nelle giornate aggiuntive, era del tutto teorica, possiamo dire che fu una astuzia politica per giustificare una soluzione di compromesso, che tale non era, tra i fautori dell'ampliamento degli orari commerciali e quelli contrari. A tale proposito è bene ricordare, che il livello dello scontro tra gli innovatori ed i conservatori della rete commerciale, arrivò ad esprimersi con due referendum ottenuti dai primi (uno proprio sulla liberalizzazione degli orari commerciali, l'altro sulla liberalizzazione delle licenze commerciali), ma vinti dai secondi, sia per il mancato raggiungimento del quorum, sia per i voti comunque espressi.

Nessun commerciante poteva permettersi di tenere chiuso il proprio negozio se lo apriva il concorrente e questo per non perdere la fidelizzazione della propria clientela, già poco fedele nel commercio, ma soprattutto per non perdere a favore dell'altro le vendite della giornata di apertura in deroga, che non erano vendite aggiuntive, ma parte delle vendite che si sarebbero comunque realizzate

---

<sup>13</sup> D.Lgs.114/98 – Titolo IV art.11.

nella settimana, anche senza il giorno in più di apertura. Quindi si apriva il negozio non per guadagnarci, bensì per non rimetterci.

La piccola distribuzione, pertanto, subiva l'ampliamento degli orari, in quanto per essa rappresentava maggiore lavoro e più costi di gestione, senza avere per contro un ritorno positivo negli incassi. Anzi, siccome le deroghe interessavano giornate nelle quali la prevalenza dei consumatori non lavorava, quest'ultimi avevano maggiore possibilità di recarsi presso i grandi poli commerciali, con la conseguenza che gli incassi dei piccoli negozi non solo non aumentavano, ma addirittura diminuivano.

Più lavoro, più costi, meno incasso, è la rappresentazione in estrema sintesi della motivazione per la quale molti dei piccoli commercianti rinunciarono all'attività. Ovviamente le quote di mercato lasciate libere da questi andarono a vantaggio della grande distribuzione, che approfittò per intero delle possibilità di apertura offertagli dal decreto Bersani e dalle amministrazioni comunali.

E' pertanto ovvio che la grande distribuzione fu del tutto favorevole alla massima estensione degli orari commerciali, così come la piccola distribuzione si batté per contenerli.

Prevalse la linea innovatrice, premiata da una tendenza delle rappresentanze politico/sociali approssimativamente modernista, fiancheggiata dagli organi di informazione, che si preoccuparono di fare cultura in tal senso tra i cittadini.

La guerra sugli orari commerciali tra la grande e la piccola distribuzione si è attenuò, dopo la razionalizzazione della rete distributiva con il forte ridimensionamento della seconda, non rimase molto da spostare in termini di vendite tra una tipologia e l'altra, ma è cominciò la concorrenza, ancora una volta

giocata sul numero di aperture nelle giornate festive e domenicali, tra le grandi strutture commerciali di aree territoriali diverse, con la complicità degli amministratori comunali.

Gli orari di massima attualmente osservati erano quelli di sempre (9.00 – 12.30 – 15.00 – 19.30) da parte della piccola distribuzione, con la variante dei negozi dei centri cittadini o comunque delle zone a più alta densità commerciale, che rimasero aperti anche nel periodo centrale della giornata, con un orario continuato: 9.00 – 19.30; mentre i C.C. attuarono un orario continuato: 8.30 – 21.00/21.30.

Le diversità degli orari giornalieri ormai risultarono ininfluenti, in quanto si assestarono le quote di mercato a favore delle varie tipologie commerciali, come vedremo nel capitolo riferito ai consumatori; non vi furono spinte verso la loro ulteriore modifica.



L'attenuazione della guerra tra la piccola e la grande distribuzione non fece venir meno le pressioni, seppur di minore intensità, per aumentare il numero delle deroghe alla chiusura nelle giornate domenicali e festive, protagoniste la grande distribuzione e la solita parte di società che si autodefinisce modernista, cioè quella che ritiene la modernità un sinonimo della deregolazione.

Comunque le deroghe in Piemonte variavano dal minimo di legge, 8 annuali, più quelle cadenti in dicembre precedenti al Natale, attuate da comuni secondari, fino a tutte le festività e domeniche dell'anno in alcune zone turistiche. Però, in grande prevalenza le deroghe furono 15 l'anno più quelle in dicembre, ad esclusione di Natale e S. Stefano, per ovvie ragioni di sensibilità sociale a favore delle lavoratrici e dei lavoratori titolari e subordinati del commercio. Nell'osservanza di tale principio, dalle deroghe erano di solito escluse anche le festività: 25 aprile, 01 maggio, Pasqua e Pasquetta.

Nelle grandi città, la maggior parte delle deroghe vennero decise dalle circoscrizioni, facendo in modo di offrire un servizio commerciale permanente ai cittadini. I negozi dei centri cittadini, soprattutto se frequentati dal turismo in conseguenza della presenza di siti turistici, avevano facoltà di deroga per tutte le festività e domeniche dell'anno. Vi erano periodi soggetti a deroga generalizzata sull'area comunale o sovra comunale, in occasione di eventi generali atti ad attrarre un turismo straordinario e/o a rappresentare un appuntamento eccezionale per i cittadini residenti (basti pensare: nel primo caso alle olimpiadi svoltesi a Torino, nel secondo caso all'inizio dei saldi).

Nell'area metropolitana Torinese è d'interesse segnalare che fu costituito un tavolo di concertazione sovracomunale, con la partecipazione degli assessori al commercio, delle associazioni dei consumatori, delle rappresentanze sociali del comparto, quindi, degli esercenti ed imprenditori e dei lavoratori dipendenti. La funzione del tavolo fu il coordinamento delle politiche commerciali di competenza dei comuni, soprattutto riferite agli orari di apertura dei negozi ed alla verifica della loro osservanza.

La necessità di una politica omogenea sugli orari nello stesso territorio metropolitano, fu colta dopo un periodo di rincorsa tra comuni a chi concedeva più

giornate di apertura, naturalmente richieste dalle rispettive grandi strutture commerciali e giustificate dalla comparazione di ciò che in materia accadeva nei comuni limitrofi. Quindi era in atto un circolo vizioso, che non aveva alcuna giustificazione reale, era difficile anche riuscire ad individuare delle giustificazioni formali e legali.

Vale la pena aggiungere, che vi è anche la rincorsa da parte dei comuni per ottenere lo status di comune turistico, in quanto con tale qualità diventava possibile, senza ulteriori giustificazioni legali, aprire i negozi tutti i giorni dell'anno.

Il dibattito tra le forze politiche e sociali su quest'ultima questione fu serrato ed in alcuni casi ancora attuale e fu orientato verso il cambiamento dei parametri necessari affinché un territorio poteva essere definito turistico. In sintesi, si intendeva giustificare una fittizia potenzialità di presenze turistiche con il possesso di siti storico/archeologici, che in Piemonte ed in Italia ogni comune possiede, invece che rilevare tali presenze con misurazioni oggettive definite per legge. Questo per evitare, allora che attraverso la motivazione dell'accoglienza turistica, si ottenesse una liberalizzazione degli orari ed ora una maggiore flessibilità dei rapporti di lavoro particolarmente riferita ai contratti a termine.



### ***3.2. L'adeguamento problematico degli orari di lavoro.***

La premessa indispensabile nel trattare il tema degli orari di lavoro è, che il comparto della distribuzione commerciale ha una occupazione a grande presenza femminile.<sup>14</sup>

	Femmine	Maschi
Indipendenti	491	1.045
Dipendenti	864	1.016
Totale	1.355	2.061

	Anno 2000		Anno 2004	
	Totale addetti	% femminile	Totale addetti	% femminile
Piemonte	16.403	60,1	21.319	70,1
Italia	203.741	55,0	239.499	62,4

Fonte: Elaborazioni AGSG su dati ISTAT Rilevazione continua delle forze di lavoro, da: Mercato del Lavoro nel settore del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. Pubblicazione 2006.

Volendo evitare commenti valoriali sulle problematiche di genere, perché andremmo fuori tema, ci si attiene acriticamente ai fatti rilevando l'elevata difficoltà incontrate dalle donne gravate da impegni familiari, che sono la maggior parte, nel cambiare i propri orari di lavoro. A volte mutamenti anche minimi mettevano in crisi la loro possibilità di continuare a lavorare. Nel caso in questione i mutamenti erano di notevole entità, in particolare per i dipendenti delle grandi strutture commerciali.

---

<sup>14</sup> I dati dell'anno 2005 riportati nella prima tabella sono nazionali e riferiti all'intera rete distributiva, per significare la rilevanza del fenomeno, che è distribuito omogeneamente nelle Regioni Italiane. I dati della seconda tabella si riferiscono alla sola grande distribuzione.

Andiamo con ordine nell'analisi, sezionando la problematica.

Si è già detto, che nella piccola distribuzione gli orari commerciali erano rimasti pressoché immutati, salvo il non stop praticato da alcuni negozi dei centri cittadini e delle zone ad alta densità commerciale, quindi l'orario commerciale era limitato tra le h. 9.00 e le h. 19.30 e l'orario di lavoro si articola, di conseguenza, entro tale nastro orario. Pertanto furono nulli o di scarsa rilevanza gli adeguamenti degli orari di lavoro agli orari commerciali giornalieri, in quanto scarsi o nulli furono i cambiamenti.

Un ruolo significativo, degno di essere segnalato, nella conservazione degli orari, fu giocato dalle donne esercenti o comunque facenti parte dei nuclei familiari titolari delle attività, in quanto vivevano le stesse problematiche incontrate dalle dipendenti.

Anche la grande distribuzione nelle sue tipologie commerciali diverse dalle grandi strutture (supermercati, magazzini, discount etc.) mantenne generalmente gli stessi orari giornalieri di apertura della piccola distribuzione, quindi anche in questo segmento del comparto non si rilevarono importanti cambiamenti degli orari di lavoro.

Nei C.C. e comunque in tutte le formule con le quali le grandi strutture si esprimevano sul mercato, vi furono i cambiamenti di maggiore rilevanza. L'allungamento fino alle h. 21.00/21.30 dell'orario di apertura pose l'esigenza di avere la presenza di lavoratori almeno fino alle h. 21.30/22.00.

Tale ampliamento di orario, sommato al non stop delle ore centrali della giornata, rese più "lungo" il pomeriggio e quindi fu molto più frequentato dall'utenza rispetto al mattino, si pose così l'esigenza di

rafforzare, in tale arco della giornata, il presidio della struttura, alleggerendo, per contro, il presidio nella mattina. Nella sostanza, da un rapporto di presenze delle lavoratrici e dei lavoratori mattino/pomeriggio pari a circa 45% - 55% si passò ad un 30% - 70%.

Infine, l'apertura al pubblico per l'intera giornata, inibiva l'attività di rifornimento della merce ai banchi, che doveva necessariamente essere espletata nelle ore notturne e di prima mattina, durante l'apertura al pubblico residuava una attività di mera manutenzione per il mantenimento di un sufficiente allestimento dei banchi.

Lo spostamento degli orari di lavoro verso il tardo pomeriggio e le ore serali oppure verso la prima mattina attraverso l'incremento dei turni del pomeriggio a discapito di quelli del mattino, creò notevolissimi problemi, soprattutto alle mamme con figli piccoli fino all'età scolare.

Al mattino, inoltre, l'inizio del turno di lavoro era troppo anticipato rispetto all'apertura degli asili e delle scuole; al pomeriggio era divenuto eccessivo il tempo intercorrente la chiusura di queste ultime, anche nel caso del tempo pieno, ed il termine del turno di lavoro, che spesso si sovrapponeva ai tempi della cena, con le mamme che tornavano a casa quando i figli erano già a letto, con il risultato di non avere rapporti con loro per tutta la giornata e per l'intera settimana. Lo sfalsamento dei turni mattino/pomeriggio, compromisero quindi la presenza di almeno un genitore nelle varie fasi della giornata.

*Claudia dall'Agata coglieva con lucidità tali problematiche sociali rilevando come "l'individualizzazione degli orari sta portando ad una di sincronizzazione dei tempi di lavoro per cui si lavora sempre di più in ore*

*insolite e questo meccanismo tende a creare difficoltà ad incontrarsi, a stringere rapporti sociali, a coltivare relazioni, a causa proprio di tale complicato intreccio. Si parla di part-time orizzontale e verticale, ma anche di contratti weekend, di flexi-time, cioè di flessibilità e di ricomposizione dell'orario nell'arco della settimana, del mese o dell'anno (si lavora maggiormente nei periodi di picco e viceversa), di turni di lavoro, che sempre più coinvolgono i lavoratori nei giorni di festa e in orari notturni.” Sembrerebbe la sintesi di una attenta ed esatta osservazione, dei fenomeni descritti, nelle grandi strutture commerciali.<sup>15</sup>*

E' intuibile evincere come tali cambiamenti di orari mettessero a pregiudizio la possibilità di continuare a lavorare di tutti coloro che non avevano risorse economiche o disponibilità familiari per supplire alla loro assenza.

L'eventuale rinuncia al lavoro, che avrebbe colpito le donne, non risultava comunque essere una soluzione praticabile, a causa dell'insufficienza del reddito familiare che ne sarebbe residuo.

La valorizzazione dell'aspetto sociale, nella gestione di queste drammatiche problematiche, fu una prerogativa esclusivamente sindacale, che cercò di attenuare l'impatto negativo del cambiamento, nonostante agisse in controtendenza ad una legislazione sul lavoro sempre più permissiva nei confronti dei poteri dell'impresa sulla gestione unilaterale degli orari di lavoro.

Inoltre, il sindacato nel comparto del commercio ha un buon livello di consenso nelle realtà dove è presente, ma nelle realtà dove è assente e sono

---

<sup>15</sup> Da: *I dilemmi del postfordismo.*

molte a causa del recente veloce sviluppo del comparto accompagnato da una occupazione instabile, elementi questi che non consentono una presenza sindacale estesa e consolidata, l'impresa ha completa mano libera ed i danni sociali in quelle vaste aree settoriali sono stati compiuti senza attenuazioni.

Il tema sindacale nel comparto sarà trattato in seguito, ma si può anticipare, che proprio per attenuare gli aspetti negativi dei cambiamenti di orario che colpivano le lavoratrici, il sindacato di questa categoria è stato il primo e quello più "avanzato", rispetto a tutti gli altri, nel trattare le flessibilità. Per tale fine stipulò accordi a prima vista contraddittori con la cultura della stabilità del posto di lavoro, dallo stesso sindacato predicata, come ad esempio l'accordo sugli appalti ad aziende terze delle attività di rifornimento della merce ai banchi in orario notturno<sup>16</sup>.

Lo scambio fu l'indebolimento della stabilità occupazionale e dei diritti fruibili dai lavoratori assunti dalle aziende terze per l'adempimento delle attività d'appalto, con la garanzia che nessun lavoratore e lavoratrice dipendente dell'azienda della grande distribuzione fosse adibito al lavoro notturno.

*Si tratta di processi di terzizzazione o internalizzazione, che nelle aziende della grande distribuzione hanno interessato, anche le attività delle pulizie, ma in parte gli stessi reparti specialistici dell'alimentare fresco: macellerie, pescherie, pasticcerie ecc. in questi ultimi casi con passaggio del personale. "Attività affidate e gestite da ditte esterne, che tuttavia operano in forma stabile all'interno dell'azienda principale – una sorta di indotto*

---

<sup>16</sup> Accordi nazionali e delle unità di vendita interessate, nelle catene ad insegna Carrefour, Auchan, Billa, Metro. Gli accordi e copie di essi sono giacenti presso le sedi dei sindacati di categoria (UILTuCS PIEMONTE).

*interno – mentre i lavoratori passano dalla casa madre alle dipendenze delle nuove aziende con possibili conseguenze sul versante dei diritti dei lavoratori (trattamento economico, ferie, orari, turni, ecc.)”<sup>17</sup> Tali processi, comunque, avvennero in misura contenuta, non tali da configurarsi l’impresa a rete e meno ancora percorsi di de-verticalizzazione come quelli esaminati da Rullani e Romano in – Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo- o da Revelli in – La sinistra sociale.*

Diversi accordi come questo, scatenarono profondi dibattiti nello stesso sindacato, su quali fossero le priorità sociali da difendere. Questo accenno si è voluto anticipare perché va rilevato quale valore ha avuto ed ha, l’orario di lavoro per i dipendenti del commercio e di conseguenza per il loro sindacato.

Si è voluto isolare il tema del lavoro domenicale, in quanto questo è il problema indistintamente di tutti le lavoratrici ed i lavoratori del commercio ed è dagli stessi enormemente sentito. Questo perché è percepito come problema collettivo, mentre i cambiamenti degli orari giornalieri, pur essendo un fenomeno generale, viene percepito come problema individuale, probabilmente a causa degli orari di lavoro “ad personam” in essere nelle grandi strutture commerciali.

Per comprendere l’approccio al tema del lavoro domenicale nel commercio, è bene precisare la permanenza tra le lavoratrici ed i lavoratori, ma anche tra molti sindacalisti di cultura approssimativa, che diffusero informazioni errate sul tema e quindi dannose, dell’idea che la domenica nel

---

<sup>17</sup> Claudia Dall’Agata – I dilemmi del postfordismo.

comparto era ancora riposo di legge e come tale si era dispensati nel prestare attività lavorativa, salvo adesione volontaria.

La verità è che ciò era vero prima della legge Bersani e che allora, per fare fronte alle poche domeniche di apertura dei negozi nel periodo natalizio, il lavoro per quelle giornate fu normato come evento eccezionale rispettando la volontarietà nel prestarlo delle lavoratrici e dei lavoratori e con il riconoscimento di elevate maggiorazioni. Tale regolazione si realizzò nella contrattazione aziendale delle imprese della grande distribuzione compresa la distribuzione cooperativa.<sup>18</sup>

Tale tendenza contrattuale fu mantenuta anche nella fase successiva alla legge Bersani, poiché essendo le aperture domenicali inferiori alla metà delle domeniche dell'anno, l'orario di lavoro continuò ad essere distribuito dal lunedì al sabato, rendendo la domenica riposo di legge non in quanto domenica, ma in quanto giorno successivo ai sei di lavoro consecutivo. Però, sparì dal contratto nazionale ed anche da molti Contratti Integrativi Aziendali<sup>19</sup>, come era corretto che fosse, il riferimento alla domenica come giornata di riposo di legge, considerandola un giorno come gli altri ai fini lavorativi.

E' ovvio, che nelle aziende o nelle unità produttive non regolate da norme specifiche sul lavoro domenicale, la domenica poteva e può essere un

---

<sup>18</sup> Esempio: *“Fermo restando il consenso e la volontarietà del singolo lavoratore, in occasione delle deroghe natalizie alle chiusure festive disposte per gli esercizi commerciali dalle autorità comunali competenti per le prestazioni lavorative effettuate nelle domeniche e festività infrasettimanali soggette al regime di cui sopra, verrà corrisposta una maggiorazione.....”* (Accordo G.S. –Supermercati Generali – del 05.12.1991)

<sup>19</sup> Esempio: *dopo la definizione delle maggiorazioni per il lavoro straordinario prestato nelle domeniche e festività di deroga, è aggiunto al punto C art.21 del C.I.A. AUCHAN del 2007, quanto segue: “A fronte delle prestazioni lavorative domenicali svolte in regime di orario ordinario sarà corrisposta una maggiorazione.....” è l'evidenziazione, che la domenica non è più riposo di legge.*

giorno della settimana utile alla distribuzione dell'orario di lavoro ordinario, oppure giorno in cui richiedere la prestazione straordinaria (dovuta nel commercio entro un tetto di 250 ore l'anno<sup>20</sup>) fermo restando il rispetto del riposo di legge.

Ne risulta che attualmente, le lavoratrici ed i lavoratori del commercio che possono godere del diritto alla volontarietà nel prestare lavoro domenicale, sono una esigua minoranza, quelli che godono del riposo domenicale non per diritto, ma solo perché sono prevalenti ancora le domeniche di chiusura, sono la maggioranza.

Questo diritto, contrattuale o di fatto, fu destinato a sparire con l'aumentare delle aperture domenicali.

Attualmente, infatti, le unità produttive delle aziende della stessa grande distribuzione, che non hanno norme sul lavoro domenicale, distribuiscono il lavoro ordinario anche in tale giornata (quindi è prestato obbligatoriamente e senza maggiorazioni) qualora i negozi rimangano aperti tutte le domeniche dell'anno. Per tutti i nuovi assunti, inoltre, viene previsto il lavoro domenicale nella distribuzione dell'orario settimanale ed in ogni caso la prestazione è obbligatoria, anche se richiesta in straordinario.

Detto questo, risultava ancora prevalente l'idea del diritto alla volontarietà del lavoro domenicale, in primo luogo, perché si tendeva a credere ciò che si sperava che fosse, in secondo luogo perché si diffuse una "cultura" nel merito delle lavoratrici e dei lavoratori attivi sindacalmente.

---

<sup>20</sup> Da CCNL Commercio

Il pasticcio interpretativo, qui riportato, incrementò le difficoltà nel normare contrattualmente il lavoro ed il riposo domenicale.

La logica vorrebbe, che partendo dall'assunto dell'obbligatorietà del lavoro domenicale, si salvaguardasse, per quanto possibile, la possibilità di riposare anche in tale giornata e prevedere per tutti coloro che lavorano, anche in ordinario, delle maggiorazioni che compensino il disagio.

Invece la cultura prevalente alla quale si faceva riferimento, indirizzava il sindacato, incapace fino a quel momento di rivelare verità impopolari alle lavoratrici ed ai lavoratori, verso l'impossibile impresa di ottenere l'affermazione contrattuale della volontarietà del lavoro domenicale, partendo dall'assunto che la domenica era ancora riposo di legge.

Non c'è dubbio, che con questa convinzione da parte delle lavoratrici e dei lavoratori, qualsiasi conquista sul riposo domenicale verrebbe vista negativamente e giudicata un cedimento. Tanto che un ampio settore sindacale preferì evitare di affrontare la tematica in termini concreti, dandole una sistemazione formale di rinvio ad altri momenti più favorevoli alla sua trattazione.

Il problema però esisteva e sarebbe stato essenziale affrontarlo, altrimenti sarebbe stato, come poi è accaduto, risolto definitivamente dalle sole imprese secondo le loro esigenze applicando tecnicamente le norme, ma senza tenere conto le problematiche sociali che sarebbero ricadute sulle lavoratrici e sui lavoratori.

In tale giornata scuole ed asili sono completamente chiusi, quindi è accentuato il problema della collocazione dei figli, se l'altro genitore dovesse essere anch'egli impossibilitato ad accudirli; inoltre i trasporti sono più diradati e questo aumenta il tempo messo a disposizione del lavoro, se non si possiede l'auto privata e comunque la domenica verrebbe costantemente sottratta alla vita familiare.

Tale condizione di vita si scaricò su lavoratrici e lavoratori assunti prima della liberalizzazione degli orari commerciali, quando loro avevano scelto come comparto di attività, un lavoro che offriva certezze sul piano degli orari di lavoro e dei riposi; cambiare poi profondamente le condizioni di vita quando è molto più difficile trovare una alternativa lavorativa è socialmente ingiusto e la protesta di queste/i lavoratrici e lavoratori è del tutto giustificata.

Per la prima volta nella storia sindacale lavoratrici e lavoratori della piccola distribuzione, per protesta e spontaneamente, appesero drappi bianchi fuori dai loro negozi siti nella zona più commerciale e di maggior prestigio di Torino.

Occorre prendere in considerazione, che nella piccola distribuzione il rischio di evasione delle norme contrattuali è estremamente elevato. In molti casi lavorare la domenica porta a saltare il riposo di legge, non goduto nemmeno in una giornata infrasettimanale e ricevere la stessa retribuzione o quasi.

Per finire, il problema del lavoro domenicale è così profondo, sentito e dibattuto tra le lavoratrici ed i lavoratori del commercio, che proprio su tale tematica, nel luglio 2008, per la prima volta nella storia sindacale del

comparto, fu sottoscritto l'ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL da due sindacati confederali sui tre che detengono la rappresentanza dei dipendenti, anche se in seguito questa divisione fu superata con la firma unitaria del contratto.

Quanto accadde fu comunque indicativo della difficoltà nel trovare una sintesi ampiamente condivisa su tale materia.

## CAPITOLO IV

### Il lavoro.

#### *4.1. La storia dell'organizzazione del lavoro.*

Abbiamo già avuto modo di dire, che per un lungo periodo, fino alla prima metà degli anni 90, con l'immobilismo della rete distributiva e degli orari commerciali, l'organizzazione del lavoro era piuttosto semplice.

Gli orari di lavoro del personale erano simili, con sfasature insignificanti, agli orari di apertura dei negozi, che ricordiamo erano 9.00 - 12.30 15.00 - 19.30, con la domenica, i festivi e mezza giornata infrasettimanale, chiusi. Per effettuare le 40 ore di lavoro settimanale il personale godeva di una ulteriore mezza giornata di riposo settimanale.

Per quanto attiene la professionalità, si potevano dividere le lavoratrici ed i lavoratori in tre fasce professionali principali: la più ampia composta da personale d'ordine addetto alla



cassa, al rifornimento dei banchi al ricevimento e sistemazione della merce; un'altra composta dagli specialisti, come i macellai, i gastronomi, commessi addetti alla vendita assistita di merci di media ed alta qualità; l'ultima consistente dal personale di regia con funzioni di coordinamento.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Nelle tre aree professionali è collocato il 97,7% del personale a livello Italia ed il 98,6% in Piemonte. – Fonte INPS elaborazione dati del marzo 2006 di AGSG.

Fino al 1974 ogni singola mansione corrispondeva ad una categoria professionale, il CCNL del tempo ne prevedeva ben 14, quindi ne risultava una o.d.l. estremamente rigida, poco corrispondente alla realtà, almeno della piccola distribuzione, dove i negozi contavano su uno o pochissimi dipendenti addetti a tutte le mansioni, persino alla sostituzione del titolare nei periodi di assenza dello stesso e quindi la promiscuità delle mansioni era un dato di fatto.<sup>22</sup> E' pertanto indicativo, che a quel tempo i contratti nazionali erano modellati sull'o.d.l. della grande distribuzione, sia perché essa era l'interlocutrice sindacale principale del comparto, sia perché il sindacato era condizionato dalle lavoratrici e dai lavoratori attivi sindacalmente, in grandissima maggioranza dipendenti delle grandi aziende.

Con il CCNL del 1974, si superarono le 14 categorie per sancire gli ancora attuali 7 livelli professionali che compongono l'inquadramento unico delle lavoratrici e dei lavoratori del commercio, di cui 5 effettivamente applicati, in quanto i due professionalmente più poveri sono stati prima poco utilizzati, poi definitivamente accantonati, pur esistendo ancora entrambi sul piano formale.

Nei sette livelli, dovendo confluire le 14 categorie, furono previste delle promiscuità di mansioni<sup>23</sup>, che resero l'o.d.l. più flessibile nella grande distribuzione e colsero la flessibilità già in atto nella piccola distribuzione. Lo scambio si basò appunto tra i livelli professionali e l'inquadramento unico da una parte e la flessibilità nel disporre, da parte delle imprese, delle lavoratrici e dei lavoratori dall'altra.

---

<sup>22</sup> Nel 2004 le aziende con dipendenti della P.D. in Piemonte erano 9.585 ed i dipendenti 27.082 per una media di 2,8 dipendenti per azienda- Fonte: *Commercio in Piemonte 2005* n.33.

<sup>23</sup> Vedere CCNL Commercio del 1971, del 1974, del 1977.

Si rendeva possibile, ad esempio, l'utilizzo delle stesse lavoratrici e lavoratori nella mansione di rifornimento della merce ai banchi e nella mansione di cassa, eliminando tutti i tempi morti causati dalla forte variabilità dei flussi della clientela. In presenza di clienti si effettuava mansione di cassa, in assenza o con poca presenza di clienti, si effettuava rifornimento. Pertanto i costi contrattuali vennero compensati da un utilizzo più razionale della forza lavoro, quindi con un risparmio derivato dall'impiego di un minor numero di occupati a parità di lavoro.

La forza lavoro era composta da lavoratrici e da lavoratori a tempo pieno ed indeterminato, l'organico nelle unità di vendita della grande distribuzione veniva rinforzato con contratti a termine, ma sempre a tempo pieno, nel periodo estivo (giugno – settembre) per sostituire il personale in ferie e nel periodo natalizio (dicembre – metà gennaio) per far fronte alle vendite straordinarie ed alle operazioni inventariali di fine anno obbligatorie per legge.

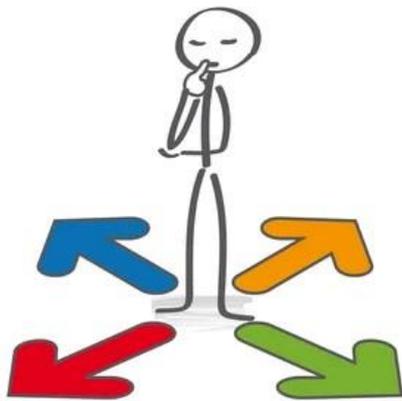
Il lavoro part-time fu introdotto all'inizio degli anni 70, dalle due maggiori aziende del commercio<sup>24</sup>: Standa e La Rinascente, ma non per ragioni legate ad un bisogno di flessibilità, bensì come strumento per ridurre il costo del lavoro in un periodo di crisi; infatti, per ridurre l'organico, accanto ad incentivi economici all'esodo volontario, le aziende offrono l'opportunità ai propri dipendenti, di trasformare il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale (20 o 24 ore settimanali), riconoscendo loro, in tal caso, una retribuzione maggiorata del 10%. Moltissime donne accettarono questa opportunità, con la condizione di prestare lavoro al

---

<sup>24</sup> I primi accordi sul part time furono stipulati con Standa e Rinascente nel 1971 nell'ambito dei loro rispettivi Accordi Integrativi Aziendali – A.I.A – seguirono poi le altre aziende della Gdo, ad esempio la prima regolazione contrattuale di G.S. avvenne con la stipula del suo Contratto Integrativo Aziendale – C.I.A. - del 1974.

mattino. La conseguenza, alla quale si dovette porre rimedio negli anni successivi a causa delle diseconomie create da una o.d.l. contraddittoria con l'attività, fu un organico superiore al mattino rispetto a quello in forza nel pomeriggio, con un transito di clientela superiore al pomeriggio rispetto a quello del mattino. Quindi per anni si registrò un esubero di personale al mattino ed una carenza nel pomeriggio, di difficilissimo riequilibrio, in quanto, per un verso la legge era rigidissima nel proteggere gli orari di lavoro al part time, per altro questa situazione fu voluta coscientemente dalle aziende, che accettarono le condizioni dei dipendenti, pur di ridurre il costo del lavoro.<sup>25</sup>

Negli ipermercati, che iniziarono ad applicare degli orari commerciali più ampi, con chiusura posticipata serale e non stop nelle ore centrali della giornata, l'o.d.l. si basò su due criteri: la promiscuità delle mansioni e due turni di lavoro (mattino/pomeriggio di h. 6.40 giornaliere dal lunedì al sabato) tra loro alternati settimanalmente.



Alle 7.00 prendeva lavoro il personale del primo turno, che si dedicava esclusivamente al rifornimento; alle 9.00 il punto vendita apriva al pubblico, il personale veniva mandato gradualmente in cassa proporzionalmente al flusso di clientela, che aumentava costantemente fino alle ore 12.00. Dalle 13.00 alle 15.30 la struttura era quasi priva di clienti ed i

---

<sup>25</sup> *Gli accordi sindacali di Standa e La Rinascente del decennio 1975 – 1985 erano tutti incentrati nella gestione degli organici, relativamente a due grandi esodi incentivati del personale ed i passaggi a part time; i due fenomeni interessarono circa 10.000 lavoratrici e lavoratori. Accordi reperibili c/o gli archivi dei sindacati di categoria (UILTuCS PIEMONTE).*

dipendenti tornavano a rifornire, nel frattempo vi era stato il cambio turno, il primo terminava alle 13.40 ed il secondo iniziava alle 13.10. Dalle 15.30 si ripeteva con lo stesso criterio del mattino, lo spostamento graduale del personale in cassa, per tornare al rifornimento dopo le 20.00 fino alle 21.30 con il termine del turno ormai a negozio chiuso (ore 21.00).

In pratica il ciclo organizzativo era piuttosto semplice: si metteva la merce al banco in assenza di clienti, operazione quindi facilitata, mentre si andava in cassa in loro presenza, sia per evitare di disturbarli durante gli acquisti ingombrando con il rifornimento l'area di vendita e con i banchi ormai pieni di merce, sia per dare loro il servizio nei centri di pagamento; si tornava a rifornire quando vi era di nuovo l'assenza dei clienti, che avendo acquistato avevano almeno parzialmente svuotato di merce i banchi. Il lunedì, per tutta la mattina, a struttura chiusa, si effettuava un rifornimento eccezionale rispetto alle altre giornate, per compensare le vendite parimenti eccezionali del sabato pomeriggio.

L'organico composto dal personale a tempo pieno impiegato nei due turni, era integrato da personale part time collocato nel periodo centrale della giornata per rinforzare l'attività di rifornimento e nel secondo pomeriggio fino alle ore serali, sia per far fronte all'attività di rifornimento di fine giornata, che per rinforzare l'attività di cassa, che tra le 17.00 e le 19.00 toccava l'apice della giornata.

Il personale dei reparti specialistici del fresco, era dispensato dalle attività di cassa ed operava con orari anticipati verso la prima parte della giornata per fare fronte all'attività di preparazione della merce (deperibile e da lavorare) da porre in vendita.

I contratti a termine utilizzati erano di numero esiguo e comunque da considerarsi come occupazione aggiuntiva a quella strutturale a tempo indeterminato, in quanto utilizzati per i periodi e per le cause prima evidenziate.<sup>26</sup>

L'organizzazione del lavoro degli ipermercati cambiò profondamente con la gestione ispirata al modello francese, conseguenza della "colonizzazione" del comparto, iniziata negli anni 90, da parte delle aziende d'oltralpe, che acquisirono la proprietà delle maggiori realtà imprenditoriali della rete distributiva italiana, sviluppandole ulteriormente. Nell'applicare la nuova o.d.l., una grossa mano fu data dall'evoluzione della legislazione nazionale sul lavoro.

Mentre la prima o.d.l. si basava sulla promiscuità delle mansioni, sui turni di lavoro e sui rapporti lavorativi a tempo pieno, la seconda ed ancora attuale o.d.l., al contrario, si basa sulla specializzazione della mansione effettuata da personale part time, si può affermare che vi fu una taylorizzazione dell'organizzazione del lavoro.

E' come se si fosse tornati alle vecchie categorie, che fotografavano la specifica attività alla quale era adibita/o la lavoratrice e il lavoratore. Infatti, vi è ora personale addetto esclusivamente al rifornimento, personale addetto esclusivamente alle casse, quello addetto esclusivamente al ricevimento merci e così via.

---

<sup>26</sup> Mancano dati statistici disaggregati sui contratti a termine, da stime del CNEL basate sui dati trimestrali ISTAT sulle forze lavoro e su dati INAIL relativi alle denunce individuali su assunzioni e cessazioni dal rapporto di lavoro, risulta come dato nazionale sull'intero settore del commercio al dettaglio, l'11,9% sui dipendenti totali.

*Sembrano, come detto sopra, riscoperti ed applicati alcuni principi della teoria taylorista, si nota il tentativo di organizzare scientificamente il lavoro sulla base di due presupposti: la netta separazione tra lavori esecutivi e programmazione aziendale e la massima scomposizione e semplificazione delle mansioni. Si analizzerà in seguito come la programmazione aziendale non è rimessa nemmeno nel patrimonio professionale del personale di regia e direzione dell'ipermercato.*

Ne consegue, che la specifica mansione non giustifica più un rapporto di lavoro a tempo pieno, ma solo part time, con una quantità di ore contrattuali relative alla singola mansione e collocate in orario di lavoro giornaliero e/o settimanale e/o mensile e/o annuale, rispondente alle esigenze di tale mansione.

Occorre precisare, che il rifornimento o la cassa non richiedono orari di lavoro generalmente omogenei per ognuna delle due attività, tanto che nella prima o.d.l lo spostamento del personale fungibile dall'una all'altra attività avveniva gradualmente nella giornata; ora tale gradualismo viene soddisfatto applicando alle lavoratrici ed ai lavoratori addetti ad una stessa attività, una moltitudine di orari di lavoro e cioè dire, ad ogni lavoratrice e lavoratore corrisponde un orario di lavoro.

E' ovvio, che con tali criteri organizzativi il lavoro a tempo parziale tra le lavoratrici ed i lavoratori d'ordine, che sono la popolazione lavorativa prevalente, si è talmente sviluppato da aver completamente sostituito il lavoro a tempo pieno, che resiste ancora nel personale di regia ed in quello specialistico.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Dal 2001 al 2004 il part time negli Ipermercati sale dal 41,88% al 49,99% sul totale degli occupati- Fonte: *Le caratteristiche dell'occupazione nelle imprese della grande distribuzione* – edito da Ente Bilaterale Nazionale del Terziario.

*Il rapporto tra il tempo pieno e le altre forme contrattuali del lavoro è ben definito dal prof. Luciano Gallino quando afferma che “La diffusione dei lavori flessibili introduce nel mercato del lavoro il principio del numero chiuso. Nella nuova economia il lavoro decente, con ciò intendendosi il lavoro stabile, ben retribuito, con buone prospettive di carriera e di gratificazione personale, non è destinato a scomparire. E’ piuttosto destinato a diventare il privilegio di un numero limitato di eletti.”<sup>28</sup>*

*Anche Accornero riferisce che “l’impresa opera con un numero ristretto di dipendenti stabili e a tempo pieno, intorno ai quali si sviluppa manodopera atipica e part-time”<sup>29</sup>*

Non solo, i rapporti di lavoro a tempo parziale sono articolati in numerose tipologie, quello orizzontale – il lavoro (di norma da 20 a 30 ore) è distribuito in alcune mezze giornate della settimana; quello verticale settimanale, che consiste nelle stesse ore dell’orizzontale, ma concentrate in giornate lavorate con orario simile al tempo pieno; quello misto, uguale alle due precedenti tipologie applicate in due periodi dell’anno oppure concentrato in specifici mesi con orario settimanale parziale, teso ad attenuare il numero dei contratti a termine per stagionalità; quello a 8/12 ore settimanali collocate tra il venerdì pomeriggio ed il lunedì mattino, che al tempo fu riservato ai soli studenti. Gli orari di lavoro sono diversi gli uni dagli altri, in pratica ogni lavoratrice o lavoratore ha un suo orario di lavoro.<sup>30</sup>

Risulta evidente, che con una o.d.l. rispondente a criteri di segmentazione e specificità delle mansioni come era ed è quella applicata

---

<sup>28</sup> *Il costo umano della flessibilità. – L. Gallino*

<sup>29</sup> Accornero 1997.

<sup>30</sup> *Da: vigente CCNL di categoria; accordi su organici per unità di vendita; comunicazioni delle aziende della grande distribuzione alle OO.SS. sulla composizione degli organici; reperibili in UILTuCS nazionale e Piemonte.*

nelle grandi strutture commerciali, risulta altamente improbabile uno sviluppo contrattuale del part time verso il full time, è infatti marginalmente realizzabile esclusivamente il passaggio da un tipo di part time ad un altro, che preveda ore contrattualizzate di lavoro superiori.

*E' una o.d.l. che si rispecchia in uno dei due argomenti individuati dal prof. Gallino per i quali la flessibilità è considerata assolutamente necessaria dalle imprese contemporanee e cioè far variare i costi diretti ed indiretti del lavoro in relazione stretta con l'andamento dei loro mercati. Infatti Egli scrive: "Ciò comporta la possibilità dell'impresa d'impiegare esattamente la quantità di forza lavoro retribuita che è necessaria alla produzione di un certo bene o servizio in un dato periodo di tempo: non di più e non di meno. A seconda dei casi, il periodo a cui ci si riferisce può voler dire un anno o due ogni tanti anni; oppure qualche mese all'anno; qualche settimana nel mese; uno o più giorni alla settimana; o anche solo alcune ore del giorno in luogo di altre. Si guardi al funzionamento di un supermercato, dove il flusso dei clienti di solito risulta massimo tra le 11.00 e le 13.00 e tra le 18.00 e le 20.00. la maggior parte dei commessi e delle cassiere, che è necessario siano al lavoro in tali ore, sono evidentemente inutilizzati, o sottoutilizzati, in altri momenti della giornata. L'ideale, per la razionalità di gestione, consiste quindi, nel far lavorare e nel pagare la maggior parte dei commessi e delle cassiere solamente nelle ore di punta. Tenerli al lavoro, nonché retribuirli, quando la clientela tra gli scaffali ed alle casse appare scarsa è una forma di spreco, che una impresa, nel mondo globalizzato non si può permettere." Ed ancora "l'ideale contemporanea del supermercato, impiegare e retribuire esattamente le unità di forza lavoro che servono al momento entro margini approssimati al giorno o addirittura all'ora, non è facile da raggiungere," il prof. Gallino comunque afferma, che le imprese tendono da tempo verso tale ideale con atti organizzativi*

*concreti, infatti termina con il dire “....in tutto il mondo le imprese perseguono l’ideale di utilizzare la forza lavoro pressappoco nel modo in cui utilizzano l’energia elettrica, portando quando serve l’interruttore su on oppure off, perché così si comportano quasi tutte. Per tal via i costi del lavoro da contabilizzare in bilancio vengono fortemente ridotti.” Pur con qualche approssimazione nell’osservazione della realtà commerciale, il criterio con il quale è utilizzata la forza lavoro nelle grandi strutture commerciali è esattamente quello descritto dal prof. Gallino.<sup>31</sup>*

Le lavoratrici degli ipermercati di nuova generazione erano giovani ed assunte a tempo parziale, non per loro scelta, ma per la necessità di svolgere comunque un lavoro. Il bisogno per molte di loro di poter contare su un reddito maggiore per realizzare una prospettiva di vita, offerto da un lavoro full time, non poteva essere soddisfatto, se poi si aggiungono gli orari disagiati e la scarsa professionalità del lavoro esercitato, la demotivazione era elevata. Questo portò a considerare il lavoro nel comparto del commercio, di passaggio, una subordinata da accettare finché non si prospettavano altre occasioni. A prescindere dal turnover che questa situazione provocava, anche coloro che non trovavano lavori migliori, non erano disponibili comunque ad investire su un futuro professionale nel comparto, continuando a sperare che il loro futuro non era lì.<sup>32</sup>

*Accornero scrive “Se una volta si studiavano gli effetti del lavoro ripetitivo, monotono e routinario ovvero il disadattamento, la demotivazione, l’insoddisfazione, dei lavoratori, oggi si studiano gli effetti*

---

<sup>31</sup> Da: *Il costo umano della flessibilità – Luciano Gallino.*

<sup>32</sup> *E’ da segnalare lo scarsissimo interesse del personale d’ordine degli ipermercati e supermercati alla formazione professionale. Dati dei fondi per la formazione professionale di categoria: Fonter e Forte.*

*dell'incertezza, della variabilità della flessibilità spinta e le relative implicazioni e conseguenze quali ad esempio l'ansia e lo stress".<sup>33</sup> Purtroppo a carico delle lavoratrici e dei lavoratori delle grandi strutture commerciali, intervengono entrambe le negatività individuate da Accornero, sia quelle di ieri, che quelle di oggi.*

Nelle unità di vendita a tipologia tradizionale della grande distribuzione ci si limitò, attraverso il turnover, a rinforzare l'organico nel pomeriggio a discapito del mattino, con assunzioni di part time e con qualche incentivazione per la trasformazione dei rapporti lavorativi da full time a part time con orario pomeridiano. Nella piccola distribuzione, il bisogno della continuità di presenza dei pochi dipendenti, il bisogno di una loro professionalità a tutto campo e la minor influenza dei flussi di utenza tra mattino e pomeriggio, comportò la permanenza dell'utilizzo in grande prevalenza del rapporto di lavoro a tempo pieno. Questa è la situazione ancora attuale ed in essere anche nei negozi della piccola e media distribuzione che compongono le gallerie dei Centri Commerciali.

% dei part-time sui dipendenti totali.

Anno	Iper	Super	Superettes	Discount	Grandi Magazzini	Totale GRANDE DISTRIBUZIONE	Totale Rete
2001	41,88	35,86	28,76	26,23	47,78	36,17	16,4
2004	49,99	33,17	31,73	30,67	40,59	36,52	19,6

*Fonte: Le caratteristiche dell'occupazione nelle imprese della grande distribuzione – edito da Ente Bilaterale Nazionale del Terziario; Mercato del Lavoro nel settore del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. Pubblicazione 2006.*

---

<sup>33</sup> *Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro e i lavori. – Accornero 2001.*

## ***4.2. L'impoverimento professionale.***

La parcellizzazione dell'attività di vendita e delle operazioni ausiliarie, con l'assegnazione di singole mansioni ai dipendenti, svuotò inesorabilmente il contenuto professionale del lavoro effettuato dalle lavoratrici e dai lavoratori. Per la verità, i nuovi sistemi tecnologici contribuirono non poco all'impoverimento professionale, anzi, essi agevolarono l'applicazione dei nuovi criteri organizzativi, entrambi, infatti, furono introdotti e si svilupparono nelle unità di vendita nella stessa fase temporale.

Precedentemente il personale d'ordine, cioè “gli addetti alla vendita”, operava, avendone conoscenza, sull'intero ciclo lavorativo presente nel punto di vendita. Tale personale andava nel magazzino della struttura a prelevare la merce che doveva mettere a banco, si occupava del rifornimento, effettuava le operazioni di cassa. Pertanto era edotto, in relazione ad ogni periodo temporale, su quali tipi di prodotti ed in quale quantità, ricadeva la scelta dei consumatori, attraverso il riscontro dei loro acquisti.

Inoltre, essendo tali lavoratrici e lavoratori gli interlocutori degli utenti, avevano il potere di agire conseguentemente alle lamentele od ai suggerimenti di questi ultimi, migliorando il servizio e correggendo le lacune di carattere merceologico/commerciale.

Infatti, proprio grazie alla conoscenza dell'intero ciclo lavorativo integrato dal rapporto con i consumatori, era rimesso al personale d'ordine proporre: quale e quanta merce riordinare, quale evidenza e quanto spazio dare al banco ad ogni singolo prodotto, anticipare o posticipare l'esposizione in quantità per la vendita di prodotti stagionali, quando e di quanto

svalorizzare (con gli sconti) i prodotti a fine stock od a fine stagione.

Insomma, il personale d'ordine partecipava attivamente alla gestione commerciale del punto di vendita. Lo stesso era in possesso di una professionalità orizzontale spendibile sul mercato del lavoro del comparto, erano possessori del “mestiere di commessa o commesso”. Tanto che, in quel periodo, le aziende assumevano preferibilmente personale con esperienza nel lavoro commerciale, andando anche ad attingere dalla forza lavoro delle aziende concorrenti.

Attualmente, tutte le operazioni prima rimesse alla valutazione umana, avvengono per conseguenza di una programmazione centrale gestita informaticamente. *Torna come avevamo anticipato un fondamento della teoria taylorista sulla netta divisione tra lavori esecutivi e programmazione aziendale.*

Un esempio per rendere l'idea; le casse ora sono degli scanner, che non svolgono solo la funzione di registrare il prezzo del prodotto leggendo il codice a barre e di indicare l'eventuale resto da dare al cliente, ma nel leggere il codice “scaricano” il pezzo venduto dal magazzino del punto di vendita e viene anche registrato automaticamente nel riordino della merce,

ovviamente nell'ambito del quantitativo preventivamente e centralmente programmato. Per non parlare delle casse “fai da te”.



Varianti alla programmazione vengono ammesse solo se effettuate dal personale di regia, che ne detiene la responsabilità e ne spieghi le motivazioni. Si può evincere come il rischio dell'errore scoraggi una eventuale correzione della programmazione.

Pertanto, è venuta meno la competenza sul ciclo lavorativo, è annullata qualsiasi discrezionalità ed è stata banalizzata la stessa unica specifica mansione alla quale la lavoratrice o il lavoratore è adibita/o.

Il sistema sopra descritto vale anche per i reparti specialistici, con l'aggiunta, che i prodotti detti freschi e cioè da: macelleria, panetteria, pasticceria, gastronomia, prima lavorati prevalentemente nei reparti, ora arrivano dai fornitori già lavorati o semilavorati.

Ne deriva l'inutilità degli specialisti o quanto meno, un fabbisogno nettamente inferiore dell'opera degli stessi. Tanto che fu contrattualmente introdotto un livello professionale pari a quello del personale d'ordine per i nuovi "specialisti" di tali reparti,<sup>34</sup> che hanno preso il posto di fatto dei: macellai, panettieri, gastronomi e pasticceri, inquadrati in livelli superiori, ripristinati per senso di giustizia verso la qualità del lavoro dall'ultimo rinnovo del CCNL.

Lo stesso personale direttivo e di regia, che ha responsabilità gerarchiche di coordinamento, oltre che tecniche, è stato depauperato della precedente professionalità.

La programmazione centrale delle politiche commerciali e dei costi, compreso quello del lavoro, che è previsto applicando parametri

---

<sup>34</sup> Vedere CCNL Commercio – declaratoria professionale.

economico/produttivi determinanti non solo il numero dei lavoratori, ma anche le ore straordinarie e supplementari date in “dotazione “al punto di vendita, rendono il personale di regia, dei semplici esecutori di disposizioni, sulle quali non sono previsti interventi discrezionali.

Le aziende, per applicare questo nuovo sistema di conduzione dei punti di vendita, hanno dovuto rinnovare il precedente personale direttivo e di regia, il quale fu ovviamente il primo a resistere a questo svuotamento generalizzato della propria professionalità, che consisteva nell’annullamento delle funzioni direttive decentrate.

Non a caso, il nuovo personale di regia è composto da persone molto giovani, prive di esperienza e di competenza, formato nell’esaltazione del ruolo del capo in quanto tale, spesso etichettato con roboanti termini inglesi, per nascondere l’assenza dei reali contenuti e compensare le conseguenti basse retribuzioni.

Il risultato ottenuto è la fidelizzazione del personale di regia verso l’azienda, della quale si sentono parte integrante e non verso una professione che è assente, pronto a svolgere qualsiasi mansione con qualsiasi orario ed a “sollecitare” in modo anche rozzo il personale d’ordine allo svolgimento del lavoro; la presenza dell’associazionismo sindacale presso i loro punti di vendita viene da questi considerato una nota di demerito.

Con il sistema gestionale adottato, alle aziende non occorrono dei professionisti, ma soltanto dei fedeli guardiani della gestione, ovviamente a bassa retribuzione. Infatti, se un quadro di precedente formazione si offre sul mercato, le aziende lo rifiutano per “l’eccessiva professionalità” vantata.

Si può quindi concludere, che nel settore delle grandi strutture commerciali le tre grandi aree professionali sono state ridotte a due, ma entrambe impoverite di contenuti, mentre la terza e cioè quella della specializzazione, è stata quasi del tutto annullata.

Pertanto, è ora in essere una professionalità generale appiattita verso il basso, prevalentemente manuale, così statica da non fornire speranze per una crescita individuale da far valere in azienda o nel mercato del lavoro.



Nel dare uno sguardo alle tipologie alimentari tradizionali della grande distribuzione, come i supermercati, si può affermare, che pur ritrovando anche in quelle realtà il sistema della programmazione centralizzata, l'esiguo numero dei dipendenti per unità di vendita, porta necessariamente ad impiegare il personale d'ordine con una qualche promiscuità di mansioni e ad unire funzioni specialistiche a funzioni di regia nel personale specializzato (ad es. in una piccola macelleria con uno o due addetti vendita ed uno specialista, quest'ultimo non potrà che avere l'inquadramento relativo al macellaio specializzato o al capo reparto macelleria). Pertanto possiamo affermare la presenza di un compromesso che pone a livelli intermedi, tra il prima e dopo degli ipermercati, la

professionalità nei punti di vendita storici della grande distribuzione e cioè i supermercati.

Nei magazzini e nei grandi magazzini del non alimentare specializzato, come ad esempio La Rinascente, bisogna segnalare che il personale d'ordine, essendo prevalentemente addetto alla vendita assistita, non ha subito limitazioni in questa attività di rapporto con la clientela, in quanto su di essa si fonda una parte importante della performance dell'unità di vendita. Non vale la pena soffermarsi oltre nell'analisi di questa formula distributiva, in quanto poco significativa per estensione (superficie di vendita e occupazione) nell'insieme della grande distribuzione.

Solo nella piccola distribuzione il personale non ha subito variazioni del suo bagaglio professionale, per le ragioni già evidenziate precedentemente, riassumibili con il fatto che i pochi dipendenti sono addetti alla cura ed allo svolgimento dell'insieme delle operazioni che compongono il ciclo lavorativo, compresa l'assistenza alla clientela.

E' bene però precisare, che come risulterebbe evidente anche ad un profano delle conoscenze del comparto distributivo, l'attività svolta dalle grandi strutture è del tutto diversa da quella dei piccoli negozi e pertanto non sono comparabili; sarebbe come mettere a confronto l'attività del gruppo FIAT con l'attività di un artigiano. E' un confronto improponibile. Le escursioni sulla piccola distribuzione, pertanto, non intendono porsi un fine comparativo, ma sono effettuate a puro titolo di completezza dell'osservazione dell'insieme della distribuzione commerciale.

### ***4.3. Dalla stabilità alla precarietà, dalla rigidità alla flessibilità.***

In quel lungo periodo temporale definito come prima fase (degli orari commerciali, dell'o.d.l.) e cioè fino ai primi insediamenti delle grandi strutture commerciali, i rapporti lavorativi erano a tempo pieno ed indeterminato, subentrò negli ultimi tempi di tale fase il tempo parziale, ma prevalentemente per scelta dei lavoratori, si è già detto dei rinforzi di organico con un modesto uso dei contratti a termine nei periodi natalizio e feriale. Questo era il quadro occupazionale di quel tempo.

La seconda fase, segnata dalla trasformazione della rete distributiva, dall'ampliamento degli orari commerciali, dallo sviluppo accelerato delle grandi strutture commerciali, da una legislazione del lavoro molto più permissiva rispetto alla precedente, è la fase che desta maggiore interesse, per l'intreccio dei fenomeni ed il loro dinamismo, tra questi è degno di osservazione quello che potremmo definire: la qualità del lavoro nel comparto distributivo e segnatamente nelle grandi strutture commerciali.

Come già detto, il maggiore effetto della nuova o.d.l. negli ipermercati fu la sostituzione, che ha interessato il personale d'ordine, del lavoro a tempo pieno con il lavoro a tempo parziale; però fu mantenuto il tempo indeterminato.

Per la verità, la situazione era un poco più complessa ed articolata, nel senso che la legislazione prevedeva l'utilizzo del lavoro a termine con incentivazioni economiche molto interessanti per le imprese, a tal proposito

si ricorda il largo utilizzo dei contratti di formazione e lavoro<sup>35</sup> (C.F.L.); prevedeva il ricorso al lavoro supplementare per i part-time, senza il quale la nuova o.d.l. era a pena di fallimento, dovuto alla rigidità degli orari di lavoro di tale forma di lavoro, prevedeva l'uso dei contratti a termine per far fronte alla stagionalità ed a periodi di attività straordinaria, compreso il periodo di avviamento delle unità di vendita<sup>36</sup>; tutto ciò era previsto però, almeno nelle quantità e con le modalità indispensabili alle grandi strutture commerciali, a condizione che fosse pattuito con le Organizzazioni Sindacali di Categoria.

Gli accordi furono moltissimi, sia in occasione delle aperture delle grandi strutture commerciali, sia nella loro vita futura.<sup>37</sup>

Le cosiddette “convenzioni occupazionali” erano accordi sindacali sull'occupazione, stipulati precedentemente all'apertura del centro di

---

<sup>35</sup> *L'incidenza dei CFL sull'occupazione totale scese gradualmente proporzionalmente alla crescita dell'apprendistato; il commercio al dettaglio nel suo insieme in Piemonte passò dal 3,3 del 2005 al 2,21 del 2001 ed allo 0,99 del 2004; la GDO passò dal 2,53 all'1,21. Occorre però tenere conto che queste sono percentuali sul totale occupati e non l'incidenza sugli avviamenti al lavoro, che renderebbe meglio l'idea essendo i CFL contratti temporanei. Fonte: il Mercato del Lavoro nel settore del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. Pubblicazioni 1991 e 2006.*

<sup>36</sup> *Da Accordo integrativo Rinascente del 06.12.97 “.....le parti individuano le ipotesi per le quali sono consentite assunzioni a termine di durata non inferiore ad un mese e non superiore a dodici mesi: 1) incrementi straordinari di attività; 2) punte di più intensa attività alle quali non si riesca a far fronte con i normali organici; 3) assunzioni per sostituzioni di lavoratori in ferie; 4) nuove aperture di punti di vendita, da tre mesi prima a nove mesi dopo l'apertura per far fronte all'allestimento ed al lancio commerciale della struttura; 5) ristrutturazione o ampliamento del punto vendita; 6) sostituzione dei lavoratori assenti che conservano il posto di lavoro. L'azienda non potrà avere alle dipendenze un numero di Contratti a Termine superiore al 15% dell'organico in forza a tempo indeterminato in ogni unità produttiva.....”*

<sup>37</sup> *Da AIA Rinascente e vari C.I.A. gruppo Carrefour stipulati tra il 1985 ad oggi è ripotato il seguente articolo contrattuale: “A livello territoriale sarà inoltre svolto un confronto preventivo per realizzare intese in occasione dell'apertura di nuovi insediamenti produttivi avente oggetto le tematiche di cui al presente punto: - Organici e composizione qualitativa e quantitativa, lavoro straordinario e supplementare; - mercato del lavoro: tipologie d'impiego, contratti a termine di formazione e lavoro e di apprendistato; - utilizzo degli impianti, organizzazione del lavoro e dell'attività lavorativa; - appalti e terziarizzazioni; - ambiente di lavoro, tutela della salute, innovazioni tecnologiche.”*

*Ed ancora, C.I.A. Euromercato 1989 “.....le parti convengono di procedere ad incontri di verifica delle opportunità e soluzioni in materia di accesso al lavoro, con particolare riguardo a: - Formazione e lavoro; - Convenzioni/Programmi di assunzioni; - Contratti a tempo determinato; - Contratti a tempo parziale. Le soluzioni adottate in materia di assunzioni saranno tese a consentire l'ottimale gestione della flessibilità nell'impiego del personale, al fine di migliorare il servizio alla clientela e ridurre lo straordinario.....”*

vendita. Tali accordi consentivano l'utilizzo, in una prima fase, del lavoro a termine in varie forme, di solito C.F.L. e contratti a termine (C.T.), anche economicamente incentivate dallo stato (i C.F.L.); l'applicazione della flessibilità negli orari di lavoro, anche per il personale part time, attraverso una funzionale distribuzione degli stessi nella giornata, nella settimana, ed in periodi plurisettemanali ed anche annuali, alla quale si aggiungeva la facoltà dell'azienda di richiedere la prestazione volontaria di una quota di lavoro supplementare. Allo scadere del tempo fissato dall'accordo veniva consolidata o stabilizzata tutta l'occupazione ritenuta strutturalmente necessaria all'attività.<sup>38</sup>

Tali accordi erano ripetuti, con lo stesso spirito, ogni volta che occorreva intervenire con occupazione aggiuntiva o per rinnovare provvedimenti flessibili, come il ricorso all'orario supplementare.

In pratica, la flessibilità era ammessa per quanto essa fosse necessaria al buon andamento dell'attività e non per sfruttare e ricattare il dipendente come spesso avviene attualmente, la contropartita era la stabilizzazione dei rapporti lavorativi ed il consolidamento delle ore supplementari in ore ordinarie nei contratti individuali, seppur in conseguenza di accordi collettivi.

Non si può nascondere, che le OO.SS. di categoria riconoscevano un

---

<sup>38</sup> C.I.A. G.S. 1989 “ .....Sulla scorta dei positivi risultati dell'esperienza in tema di CFL che ha visto la conferma del 99% dei rapporti di lavoro, l'azienda dichiara la propria volontà ad utilizzare tale tipo di rapporto di lavoro al reale scopo di favorire l'occupazione giovanile e femminile nell'ambito di effettive esigenze occupazionali a tempo indeterminato ed **in coerenza con quanto verificatosi**. In tal senso l'azienda si impegna a fornire, per le **eccezioni che non consentono la conferma**, i dati di merito alle OO.SS.....” Sullo stesso binario furono stipulati gli accordi di conferma delle altre tipologie d'impiego instabili utilizzate: C.T. e Apprendistato. Nello stesso modo, prima di procedere con nuove assunzioni, si promuovevano passaggi a più ore dei contratti a tempo parziale, naturalmente su richiesta dei lavoratori interessati e compatibilmente alla organizzazione del lavoro ad es. C.I.A. Euromercato 1989 “.....le trasformazioni di contratti da tempo parziale a tempo pieno o a maggiori ore contrattuali avverranno anche con il progressivo consolidamento delle ore supplementari e straordinarie.....”

eccesso di flessibilità, ingiustificabile se non fosse stata compensata da un suo governo teso alla stabilità occupazionale. *Pertanto come evidenziato da Accornero, la flessibilità poteva essere introdotta, purché regolata dalla contrattazione, che doveva garantire la “contropartita della massima occupazione”*<sup>39</sup>

*In pratica era in atto uno dei tre modelli di formalizzazione delle relazioni sindacali che Regalia indica nel terziario privato, quello CONSULTIVO-PARTECIPATIVO, che, come Egli dice, è caratterizzato dalla centralità, stabilità ed estensione dei processi di riconoscimento reciproco tra le parti. Il coinvolgimento del sindacato nella definizione delle condizioni di impiego è altamente strategico; sia la direzione che il sindacato sono disposti a stabilire procedure e criteri per la soluzione dei più svariati problemi.*

*Questo tipo di regolazione del rapporto di lavoro si confà maggiormente alle situazioni in cui l'azienda reputa conveniente inglobare stabilmente la rappresentanza sindacale all'interno dei processi decisionali; quindi laddove fra i lavoratori è forte e radicata la rappresentanza sindacale, ossia dove minori sono le differenziazioni, che si vogliono valorizzare, fra le posizioni lavorative - questo tanto più nelle fasi di cambiamento strutturale - nonché nelle situazioni in cui il costo per perseguire strade di integrazione unilaterale del rapporto, da parte della direzione, sarebbe troppo gravoso.*

*L'esempio che Regalia riporta per questo primo modello è proprio quello del grande magazzino, di cui si osservano alcune specificità:*

---

<sup>39</sup> Accornero 1997.

*"la strutturazione di un sistema contrattuale articolato (...); il raggiungimento di intese innovative per una gestione consensuale della riorganizzazione interna (...); una prassi di incontri frequenti fra le parti; la disponibilità della direzione a discutere preventivamente con il sindacato dei diversi aspetti delle strategie aziendali"*<sup>40</sup>

L'evoluzione in negativo, dal punto di vista sociale, di questa condizione fu determinata dalla parallela involuzione della legislazione.

In sintesi, le novità legislative offrirono maggiori libertà alle imprese, nell'utilizzo dei rapporti di lavoro instabili e nell'uso delle flessibilità, ad es. furono un fatto di grande rilevanza le nuove previsioni sul lavoro supplementare e sul cambiamento dell'orario di lavoro al part-time sia per la morfologia dell'organico degli ipermercati, a grande prevalenza di part-time, sia per come si era consolidata l'o.d.l.



L'acquisizione di tali libertà da parte delle imprese si coniugò con l'estromissione di fatto del sindacato dal pattuire la quantità e la qualità delle flessibilità utilizzabili dall'azienda, che di conseguenza non furono più governate in rapporto alle oggettive necessità dell'attività, ma attivate da

---

<sup>40</sup> Regalia 1990.

esse in rapporto alle sole necessità imprenditoriali, a discapito delle ricadute sociali sui dipendenti. Ecco, si rompe quell'equilibrio tra imprenditore e lavoratore, che era stato costruito sul riconoscimento e rispetto delle reciproche necessità, nell'uso della flessibilità.

In breve, prima le flessibilità erano previste dalla legge, ma il loro utilizzo era subordinato agli accordi sindacali, poi cadde la subordinata. Vennero pertanto meno le contropartite sopra elencate, in conseguenza al fatto, che non si stipularono più accordi, salvo eccezioni, sull'occupazione e sulla gestione delle flessibilità. Le imprese potevano agire da sole ed il sindacato, in un comparto come quello in esame, non aveva forza contrattuale per imporre la pattuizione.

La situazione attuale registra una generalizzazione delle assunzioni a tempo determinato e la loro reiterazione e la mano libera delle imprese su orari di lavoro e lavoro supplementare. Le conferme dei C.T. a tempo indeterminato sono dimezzate rispetto al periodo degli accordi sindacali. *Gli stessi diritti elementari dei lavoratori, contrattuali e di legge, che pur formalmente riconosciuti, sono messi a rischio di esigibilità, in quanto richiederli depone a sfavore del lavoratore in attesa di conferma a tempo indeterminato o in attesa di passaggio a più ore contrattuali, questo forte deterrente porta spesso alla rinuncia della fruibilità degli stessi. Ha ragione il prof. Gallino quando rileva che “Le richieste di accrescere la flessibilità del lavoro sono in parte l’espressione, in parte la premessa di un attacco generalizzato al diritto del lavoro”.*<sup>41</sup> Il dominio sulla forza lavoro è uno degli strumenti tanto ignobile quanto efficace per innalzare la produttività e diminuire i costi del lavoro.

---

<sup>41</sup> *Il costo umano della flessibilità.* – L. Gallino.

La stessa condizione, seppur meno eclatante, in quanto mitigata dalla notevole inferiorità dimensionale dei punti di vendita e del numero delle lavoratrici e lavoratori lì impiegati, è presente nelle tipologie distributive storiche della grande distribuzione, l'aspetto dimensionale in tal caso favorisce la presenza dell'apprendistato, a differenza delle grandi strutture, che è utilizzato in quantità omogenea a quella rilevata sull'intero comparto.

Nella piccola distribuzione è invece riscontrabile esclusivamente il notevole incremento dell'uso dell'apprendistato, in quanto il risparmio sul costo del lavoro è prioritario sugli obblighi imposti all' esercente, che tra l'altro può esserne meno osservante, facendo leva sulla maggiore difficoltà di controllo su una piccola azienda tra tante altre simili.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> *L'apprendistato in Piemonte nel comparto della distribuzione commerciale sale dal 2,7% sul totale occupati del 1995 al 7,0% del 1999 al 8,4 del 2005; nel settore della grande distribuzione si rileva il 9,83 nel 2001 e il 10,29 nel 2004.*

*Fonte: Le caratteristiche dell'occupazione nelle imprese della grande distribuzione – edito da Ente Bilaterale Nazionale del Terziario; Mercato del Lavoro nel settore del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. Pubblicazioni del 2000 e 2006.*

## CAPITOLO V

### Il rapporto con i cittadini.

#### *5.1. Gli aspetti del servizio e dello svago.*

Fino alla nascita del Centri Commerciali, il comparto distributivo rispose a mere esigenze di servizio nei confronti dei cittadini, non che alcune realtà, come ad esempio quelle mercatali o le vie commerciali cittadine, non fossero anche dei punti di aggregazione, ma lo erano senza che vi fosse una politica finalizzata ad andare oltre il servizio.

La nascita dei moderni C.C., da non confondersi con le prime grandi strutture che avevano spazi dedicati quasi esclusivamente all'ipermercato, imprime la svolta.

Il bisogno di una notevole quantità di utenza, indispensabile al loro sostegno economico, da attrarre in primo luogo dal bacino territoriale in cui il C.C. era inserito,



ma anche da un perimetro territoriale più ampio, pose la necessità di intraprendere iniziative atte a richiamare clientela presso la struttura.

*Il luogo in cui si attua il consumo non è più il luogo dove avviene la transazione commerciale, il consumatore moderno vuole ben altro, sceglie in base alla massimizzazione delle sue necessità (Le ragioni di scelta dei luoghi del consumo – Unioncamere Piemonte)*

La sovrapposizione delle aree d'attrazione di pertinenza dei C.C. concorrenti, rese tali iniziative un elemento di competizione.

Non c'è dubbio, che a parità di iniziative commerciali, il primo elemento d'attrazione era costituito dall'ambiente confortevole ed esteticamente gratificante, dotato di corridoi e piazzette idonei per le passeggiate, gli incontri, per gustare qualche prelibatezza, per intrattenere i bambini.

*Il cliente ricerca una serie di gratificazioni che superano il concetto di prezzo di vendita. a questo proposito, è opportuno far riferimento ad una tendenza che si sta verificando in Italia, i punti di vendita stanno subendo un processo di suddivisione in due macrocategorie. Da una parte i negozi organizzati per offrire i servizi, comodità, risparmio di tempo e fatica; dall'altra, spazi studiati per trattenere per più tempo possibile il cliente e stimolare più modalità di acquisto. (Le ragioni di scelta dei luoghi del consumo – Unioncamere Piemonte).*

Altro elemento d'attrazione, fu la sinergia sviluppata dall'unione del servizio commerciale con attività a fine ludico, come le sale cinematografiche, i centri ginnici, le aree attrezzate per gli spettacoli, il ballo, le mostre etc.

Le iniziative attraenti erano, però, aggiuntive e non sostitutive di un buon servizio commerciale, tanto migliore quanto più completa e di qualità era l'offerta merceologica del Centro nel suo complesso, data cioè dall'insieme costituito dall'ipermercato ed i negozi della galleria.

Non è da trascurare, in questo contesto, che uno degli elementi indispensabili al richiamo della clientela è il ruolo svolto dai pubblici esercizi: gelaterie, pizzerie, ristoranti etc.

In pratica i C.C. ricrearono, arricchendolo d'iniziative e rendendolo più confortevole, l'ambiente dei centri cittadini ad alta densità commerciale, tanto che questi ultimi ne subirono la concorrenza. Infatti, per evitare che i consumatori affollassero i C.C. svuotando i centri città, i negozi cittadini dovettero anch'essi sposare una politica d'attrazione andando oltre il puro servizio commerciale, associandosi a tal fine tra di loro e con i pubblici esercizi della stessa via o zona commerciale.

Da allora si ricominciarono a vedere con una certa frequenza gli spettacoli di piazza e di vie, che hanno obiettivamente contribuito a ridare vita, almeno ad alcune, di quelle città divenute dormienti.

Le stesse aperture domenicali e festive dei negozi si inserirono più negli aspetti ludici richiesti al commercio e da questo resi, che non nelle necessità del servizio.

Tale considerazione deriva dal fatto, che con gli orari commerciali giornalieri in essere dallo sviluppo degli insediamenti delle grandi strutture commerciali, il servizio era abbondantemente garantito a tutta la popolazione già con le aperture dal lunedì al sabato. Insomma, nessun cittadino era impossibilitato a fare la spesa, perché non esistono orari di lavoro o turni tali da risultare superiori agli orari di apertura dei negozi, tanto più se si dovesse estendere tale rilevazione al nucleo familiare.

## ***5.2. L'influenza sui consumi.***

E' indiscutibile, che è opera dei C.C. e delle grandi strutture se vi è stata e vi è una sorta di calmierazione dei prezzi, non ovviamente su basi autoritarie, ma per effetto della concorrenza da loro avviata e poi mantenuta viva.

Gli effetti positivi sull'andamento inflativo ed il sostegno ai consumi, sono stati la conseguenza.

A parte l'analisi degli effetti più squisitamente economici, è interessante osservare dal punto di vista sociologico, come i C.C. attraverso l'offerta sono stati in grado di orientare i consumi.

Bisogna considerare in premessa, che i prodotti alimentari sono quelli a basso margine in termini di utile commerciale ed a causa dei prezzi per unità di prodotto i pezzi da vendere per ottenere fatturato devono essere moltissimi, di conseguenza un'alta rotazione della merce comporta un proporzionale carico di lavoro, con effetti sulla quantità dei dipendenti, sulla gestione, sugli spazi dedicati in magazzino ed in vendita e così via.

Questo rende l'idea per comprendere, che una struttura commerciale integrata e cioè con l'offerta sia alimentare che non alimentare, raggiunge un buon equilibrio economico quando, fatto 100 il fatturato da realizzare, almeno il 50% proviene dall'area non alimentare e più sale tale percentuale e meglio rende la struttura.

Per ottenere un simile risultato in un grande ipermercato, bisogna “spingere” le merci non alimentari a costo elevato, di tendenza e quindi appetibili, renderle compatibili con il reddito destinato alla spesa, spostando gli acquisti del consumatore dall'alimentare al non alimentare, soprattutto quando vi è stasi nei consumi.



Questa politica si realizza con imponenti investimenti pubblicitari e “culturali” tali da determinare nel consumatore la sensazione di poter anche fare a meno di un alimento fondamentale, ma non di un elettrodomestico o di un prodotto tecnologico.

Si potrebbe fare a meno della carne, rinuncia alla quale nessun altro fa caso, ma non del televisore al plasma o a cristalli liquidi o del telefonino ultimo uscito o del vestiario griffato e così via, rinunce queste ultime visibili nell’ambiente in cui si vive e che danno il senso della povertà nella comparazione con gli altri.<sup>43</sup>

Creata questa condizione, occorre mettere il consumatore, anche quello non sufficientemente facoltoso, nelle condizioni d’acquistare i prodotti, ma è soprattutto l’abbiente che ricorre al pagamento rateale, in quanto più fiducioso di ottemperare nel tempo ai debiti assunti e, pur con disponibilità economiche immediate, preferisce dilatare in un intervallo prolungato le spese, specialmente quando vengono proposti dei tassi Tan e Taeg vicini allo zero.<sup>44</sup>

Gli acquisti rateali sono funzionali a questa politica, anzi, per alcuni prodotti a prezzo elevato ed in alcune strutture, il meccanismo è ancora più sofisticato, il pezzo è messo in vendita con bassissimi ricarichi, quindi a prezzo molto conveniente, i margini veri sono tratti dall’interesse finanziario

---

<sup>43</sup> *Gli Italiani, insieme agli Spagnoli, registrano un forte incremento negli acquisti di elettrodomestici bruni (tv, dvd, decoder, telefonini etc) a differenza di Tedeschi, Francesi e d Inglese, che acquistano maggiormente elettrodomestici bianchi (lavastoviglie, microonde, etc.) Fonte: 10° edizione Findomestic.*

<sup>44</sup> *I frequentatori dei Centri Commerciali sono prevalentemente famiglie con capofamiglia tendenzialmente giovani (si va dal 47% dei minori di 35 anni e si scende proporzionalmente alla crescita dell’età fino al 36% dell’over 65, stesso trend vale per la scolarizzazione (maggioranza di diplomati e laureati) ed il reddito a partire dal medio/alto, le professioni con ordine decrescente sono: dirigente, impiegato, imprenditore in proprio, operaio. Le preferenze dell’ultimo sono infatti rivolte verso l’hard discount. Fonte: I consumi delle famiglie Piemontesi – Osservatorio Regionale del Commercio (Piemonte).*

applicato al consumatore.<sup>45</sup>

Anche su questo tema è evidente come una tale politica commerciale e dei prezzi sia possibile solo alla grande distribuzione ed in particolare sia ritagliata per i vantaggi economici delle grandi strutture che possono contare su incassi elevati, anche se gli effetti si riversano su tutta la rete distributiva.

La formazione della cultura del consumo rivolta all'utente, ha poi valenza generale, ma anche questo è un elemento di vantaggio dei C.C., in quanto solo loro o quasi, sono in grado di soddisfare le nuove esigenze consumistiche del cittadino; è un modo per la grande struttura, in quanto tipologia distributiva, di fidelizzare il consumatore. Questo è un ulteriore motivo per il quale la concorrenzialità commerciale è ormai prevalentemente una questione interna alla tipologia, nel caso in esame, tra C.C.

### ***5.3. Il condizionamento sull'organizzazione dei tempi di vita.***

Prima dello sviluppo della distribuzione moderna, con la presenza capillare dei negozi e la diffusione dei mercati, la spesa era una incombenza quasi giornaliera, da risolvere in stretto lasso di tempo. Era radicata la cultura del consumo basata sull'alimentare fresco e l'alimentare era la prevalenza dell'acquisto. Quindi non esistevano solo ragioni pratiche ostative alla spesa di periodo, prova ne è la protesta dei consumatori quando fu presa la decisione della chiusura delle panetterie e latterie nella giornata della domenica.

---

<sup>45</sup> Il 18% delle famiglie Piemontesi hanno fatto ricorso al credito al consumo. Fonte: ricerca Unioncamere Piemonte sull'anno m2006.

In seguito la spesa costituì, per molti cittadini, un compito da assolvere anche con il coinvolgimento della famiglia, in modo organizzato e meritevole di tempo. Si fa riferimento alla spesa principale, quella di periodo, di norma settimanale.



La meta era ed ancora è, il Centro Commerciale, nel quale acquistare, cenare o pranzare, passeggiare e guardare le vetrine dei negozi della galleria, riposare e ristorarsi seduti su una panchina o in un dehor di pubblico esercizio.<sup>46</sup>

Il rito settimanale degli acquisti era a volte alternativo alla gita fuori città; anzi la gita al C.C. era da alcuni senza dubbio preferita, questo riscontro lo si aveva ed in parte lo si ha ancora, inequivocabilmente nelle giornate festive e/o domenicali, quando i C.C. erano stracolmi di utenza, ma con acquisti molto bassi, mentre erano alte le vendite dei pubblici esercizi.

Nelle giornate invernali o di pioggia la scelta di cui sopra ne usciva rafforzata, anche a discapito dei centri cittadini, in quanto quest'ultimi esposti ai disagi climatici.

La spesa di periodo era ed è solitamente integrata da piccoli acquisti

---

<sup>46</sup> I motivi più importanti per i quali i clienti scelgono i Centri Commerciali sono: in primo luogo quelli (come ovvio) legati agli acquisti – il 41,2%, ma subito dopo vengono “le passeggiate e guardare le vetrine – il 23,8%”, “utilizzo dei servizi come bar, ristorante etc. – il 14,4%”, “incontrare persone – il 9%”, altri servizi – il 5,4%”, “il cinema – il 3,2%”. Fonte: Appunti di politica territoriale n.12 CELID novembre 2005.

quotidiani, dovuti a dimenticanze, esigenze non programmabili, etc., con il ricorso ai negozi della piccola distribuzione o ai supermercati di quartiere, che a prova del compito che svolgono, hanno una media scontrino molto bassa rispetto all'ipermercato.

Anche i consumatori utenti dei mercati non rinunciano alla spesa di periodo nei C.C., semmai articolano tra le due tipologie i loro acquisti, secondo una preferenza merceologica.

E' stato qui rilevato quanto rientra nell'abitudine sistematica di molta parte dei cittadini nel fare la spesa, tralasciando l'analisi relativa all'acquisto straordinario ed importante, per il quale occorre confrontare qualità e prezzo in più negozi specializzati e di solito è coinvolto l'intero nucleo familiare. L'acquisto eccezionale non è influente sull'organizzazione della vita dei cittadini.

Possiamo concludere, che gli acquisti a differenza del passato, avevano occupato una parte significativa del tempo libero dei cittadini e del tempo che le famiglie dedicavano allo stare insieme. In questo non si può non rilevare, che oltre alla soddisfazione di un bisogno, vi sia anche una gratificazione ludica.

La scelta di un C.C. per il proprio svago e come punto di aggregazione sociale, può essere considerata una deriva valoriale, però bisognerebbe valutare quanto incidano le condizioni economiche delle persone e delle famiglie nella effettuazione di tale scelta.

I C.C. nascono per offrire prodotti che costano, ma la loro frequentazione e la godibilità ambientale è gratuita.

## CAPITOLO VI

### Il ruolo del sindacato

L'associazionismo sindacale dei dipendenti delle imprese della distribuzione commerciale, prese forza soprattutto all'inizio degli anni 70 e cioè all'entrata in vigore dello statuto dei lavoratori. Da quel momento il sindacato cominciò ad agire con le forme movimentiste, che gli permisero di costruire una vera storia contrattuale della categoria sia a livello nazionale che a livello aziendale, quantomeno, in quest'ultima realtà, nelle aziende della grande distribuzione ed in un numero non trascurabile di medie imprese locali.



Precedentemente gli iscritti erano pochissimi, sia in rapporto alle altre categorie, sia in rapporto al numero dei dipendenti e quei pochi si associavano a fine rapporto di lavoro per usufruire del servizio vertenziale offerto dal sindacato.

Nel valutare la presenza sindacale nel comparto occorre sempre tenere

presente, che quest'ultimo era formato da piccoli e piccolissimi negozi e che le stesse unità di vendita della grande distribuzione avevano in media dai 20 ai 40 lavoratrici e lavoratori impiegati.

Nonostante ciò, l'associazionismo sindacale nella grande distribuzione raggiunse livelli molto alti, maggiori dei tassi di sindacalizzazione delle grandi aziende industriali; questo accadde anche nelle grandi strutture commerciali durante la prima fase degli insediamenti. In seguito, lo sviluppo accelerato delle stesse ed una legislazione che toglieva poteri al sindacato sulla gestione del mercato del lavoro e delle flessibilità, non consentirono un efficace proselitismo, anche perché rivolto a lavoratrici e lavoratori precari ed in quanto tali, timorosi dell'approccio sindacale ed associazionistico.

La consistenza organizzativa del sindacato nel commercio è in ogni caso di circa 500.000<sup>47</sup> iscritti su quasi 2.000.000 di addetti, pertanto, considerata la composizione del comparto, non si può dire che il dato sia trascurabile.

Il livello organizzativo, ma soprattutto la composizione dell'associazionismo, ha consentito di fatto l'unicità delle norme e delle retribuzioni contrattuali per tutti i dipendenti del commercio sia delle grandi che delle piccole imprese, nonostante tali norme e retribuzioni siano ricomprese in quattro CCNL sottoscritti con le diverse Associazioni datoriali; a tali contratti si aggiunge la contrattazione di secondo livello in tutte le grandi imprese e in un numero significativo delle medie.

---

<sup>47</sup> Dato approssimativo, in quanto rilevato dall'autocertificazione sindacale.

Tutti i contratti integrativi delle grandi aziende della grande distribuzione<sup>48</sup> prevedono, seppure con maggiore o minore incisività, il demando a livello di unità di vendita della contrattazione di: o.d.l., orari, flessibilità, etc, pur nell'ambito di uno sistema definito. Quest'ultima sede di contrattazione, pertanto, non è da considerarsi aggiuntiva, bensì finalizzata alla gestione di norme contrattuali previste e demandate dai due livelli o dalla legge. Tale confronto prima era molto esercitato, ora per i motivi spiegati precedentemente lo è molto meno, in quanto divenuto quasi del tutto inefficace. Il più delle volte l'azienda accoglie l'incontro richiesto dal sindacato esclusivamente per adempimento formale, quasi mai segue un accordo.

Fatto il quadro sommario della forza sindacale e della contrattazione, torniamo al tema.

Il sindacato fu presente in tutte le fasi di trasformazione del comparto distributivo ed ha vissuto gli effetti sul lavoro.

Il suo ruolo, però, è sempre stato marginale sugli eventi determinanti l'evoluzione del comparto.

E' però sempre stato un sindacato fortemente contrattualista, orientato verso la crescita dei diritti, nonché alla tutela ed assistenza delle lavoratrici e dei lavoratori, in termini collettivi ed individuali, difendendoli dagli effetti negativi provocati dalle politiche dell'impresa. Non ha mai avuto una propria visione sul modello di sviluppo e quindi non si è mai dotato di una proposta

---

<sup>48</sup> A tale proposito si segnala una serie di pubblicazioni ad opera della UILTuCS (sindacato di categoria aderente alla UIL) con il titolo "LA CONTRATTAZIONE" seguito dal nome del Gruppo aziendale o dell'Azienda della grande distribuzione, in tali raccolte sono riportati cronologicamente i testi contrattuali che si sono avvicinati nel tempo, per singolo argomento.

politica sul futuro del comparto, da confrontare e contrattare con quelle degli altri attori: sociali, politici ed istituzionali.

Ancora più grave è stata l'assenza di una proposta sul modello di organizzazione del lavoro alla quale ispirare la propria azione contrattuale, anche in questo caso si è limitato ad attenuare gli effetti sociali negativi che colpivano le lavoratrici ed i lavoratori, ma intervenendo sempre a seguito dell'iniziativa dell'impresa.

Questa scarsa elaborazione propria è testimoniata da un evento esemplificativo degno di rilevanza. A fine anni 70, quando il sindacato era forte ed interlocutore autorevole, presente con associati e rappresentanti sindacali in ogni unità di vendita delle aziende della grande distribuzione, avanzò, unica volta nella sua storia, una propria proposta d'organizzazione del lavoro, che obiettivamente rivoluzionava quella in essere al momento dato. Tale proposta però, che verteva sul lavoro per gruppi omogenei,<sup>49</sup> una sorta di autogestione del lavoro da parte di gruppi di lavoratrici e lavoratori su un certo numero di reparti ad ognuno di questi gruppi assegnati, era mutuata dal lavoro ad isole di stampo industriale, era infatti un modello organizzativo, che nello stesso periodo era oggetto di confronto tra il sindacato industriale e la sua controparte. Pertanto, fu una proposta formatasi ed avanzata, più per essere parte di una omogeneità rivendicativa dell'insieme del movimento sindacale, che non perché frutto di una elaborazione propria sulle peculiarità del comparto. E' inutile dire, che tale o.d.l. al di l di una contenuta sperimentazione, non ebbe prospettiva.

---

<sup>49</sup> *La spiegazione piuttosto dettagliata dell'odl basata sui gruppi di lavoro è riportata nel C.I.A. G.S. 1978 del quale si riporto una comma significativo ".....Il gruppo di lavoro, con il coordinamento del capo reparto, avrà la responsabilità delle fasi operative dell'intero ciclo di commercializzazione delle merci, attuando le operazioni di scarichi, movimentazione, pezzatura, rifornimento, confezionamento, richiesta, incasso, e relativa registrazione, nonché la puntuale tenuta dei posti e degli strumenti di lavoro. Ciò presuppone che la forza lavoro impiegata nell'espletamento di mansioni da considerarsi equivalenti, sia ricompensata nello stesso iter di carriera....."*

Sulla vera ed imponente trasformazione dell'organizzazione del lavoro, di cui se ne sono rappresentati i termini nel precedente specifico capitolo e dalla quale derivava la sostituzione, a quel punto inevitabile, dei rapporti di lavoro a tempo pieno con quelli a tempo parziale, la flessibilità degli orari, sia ordinari, che straordinari e quanto altro già prima elencato, il sindacato si limitò acriticamente ad accompagnare l'evento, anche in questo caso rimediando, per quanto compatibile con i nuovi parametri organizzativi, agli effetti più deleteri sul piano sociale. La sua azione, però, non si è mai indirizzata verso una significativa correzione della politica imprenditoriale.

E' ovvio, che al compimento della nuova o.d.l., le flessibilità da utilizzarsi per poterla oggettivamente sostenere, erano consequenziali ed inconfutabili. Le critiche lanciate dal sindacato contro le eccessive flessibilità usate dalle imprese, apparivano, a quel punto del tutto ininfluenti sul piano concreto.

*Il prof. Gallino, infatti, rileva giustamente che “il lavoro flessibile può non piacere, al lume d'una concezione non puramente mercantile del lavoro, ma è qui per restare a lungo, poiché è strettamente connaturato con i modelli organizzativi e le tecnologie delle imprese del XXI secolo.” Pertanto, per contrastarne gli eccessi, per regolarlo, per renderlo più sopportabile occorre intervenire anche sullo strumento che lo alimenta: l'organizzazione del lavoro.*

Gli stessi accordi sulla quantità e qualità dell'occupazione, detti “convenzioni occupazionali” stipulati preventivamente all'apertura di una nuova grande struttura, che impegnavano altresì l'impresa a dare continuità alle relazioni sindacali ed alla stipula di ulteriori accordi sulla futura occupazione e flessibilità, venivano gestiti più in forma assistenziale e

contenitivi dei disagi creati dall'o.d.l., piuttosto che nel tentativo di correggerne gli aspetti negativi per il lavoro, rimuovendo così le cause di maggiore pesantezza per i dipendenti.

In ogni caso, se vogliamo evidenziare due degli aspetti positivi sul ruolo sindacale, possiamo rilevare, che questa sorta di tacito scambio, a volte persino inconsapevole, era accettato come male minore dalle imprese e fino all'entrata in vigore del dlgs. n.276/03, consentì, seppur con i limiti citati, un governo del mercato del lavoro e delle flessibilità. Inoltre, proprio il limite politico dell'azione sindacale, troppo indirizzata verso l'assistenza individuale e plurindividuale, esaltò per contro il rapporto con le lavoratrici ed i lavoratori, che favorì moltissimo l'associazionismo sindacale e la fidelizzazione degli iscritti.

Infatti, nel periodo successivo, quando la legislazione depotenziò, quasi annullandolo, il potere sindacale nel contrattare la gestione del mercato del lavoro e della flessibilità, la contrattazione e l'associazionismo nelle nuove realtà commerciali crollò verticalmente e mise in crisi il rapporto del sindacato con le lavoratrici ed i lavoratori delle vecchie unità di vendita e questo perché tale rapporto si basava prevalentemente su un contenuto e su un potere venuto a mancare.

Un potere d'influenza sulla gestione, che fu utilizzato a beneficio delle esigenze e richieste individuali o di gruppo; l'assenza di tale potere creò un vuoto, non riempito da una politica più alta e di respiro.

E' opportuno però ricordare, per non banalizzare eccessivamente ed ingiustamente l'azione sindacale, che gran parte delle esigenze, che il sindacato ha tentato di soddisfare, avanzate dalle lavoratrici e dai lavoratori

delle grandi strutture commerciali, erano basilari perché questi potessero rimanere occupati o potessero raggiungere un reddito per quanto possibile sufficiente a mantenere il proprio nucleo familiare sopra la soglia di povertà.

Nella logica del “*primum vivere*”, nella fase attuale, un numero significativo di lavoratrici e lavoratori, avendo perso il riferimento sindacale per ottenere le risposte a tali esigenze, si rivolgono con obbligato fideismo all’impresa, mettendosi di conseguenza ad esclusiva disposizione di questa, tra le pretese dell’azienda vi è naturalmente anche in vari casi l’abiura del sindacato, al quale si rivolgono solo per tutele da “*ultima ratio*”.

La difficoltà all’associazionismo dei dipendenti delle nuove realtà commerciali e la significativa sindacalizzazione delle lavoratrici e dei lavoratori di quelle precedenti, ad oggi impone al sindacato una politica contrattuale ed una posizione generale sugli eventi del comparto a volte sbilanciata a favore delle lavoratrici e dei lavoratori di maggiore anzianità (sindacalizzati) ed a discapito dei nuovi (non sindacalizzati). *La stessa influenza sindacale sulle strategie di rappresentanza, come asserisce Regalia, “è variabile a seconda dei vincoli ereditati dal passato e dal grado di omogeneità degli interessi da rappresentare”*<sup>50</sup>

*Questa è una contraddizione di valore e sui valori, per il sindacato, ma anche di miopia strategica sul piano della rappresentatività. Quelli ora meno rappresentati, infatti, sono i lavoratori più deboli, ma anche i più giovani ed in prospettiva i più numerosi nel comparto e riportando un pensiero di Claudia Dall’Agata per questi lavoratori “non diminuisce il bisogno di tutela soprattutto per alcune fasce di popolazione, quelle meno professionalizzate da un lato, e quelle, in generale, con minor potere*

---

<sup>50</sup> Regalia 1990

*contrattuale nel mercato del lavoro.”<sup>51</sup> Se non diminuisce il bisogno di tutela non può diminuire il bisogno di sindacato e quest’ultimo deve dare giusta rilevanza al rischio paventato dal prof. Gallino quando afferma che “ I lavori flessibili sono visti con favore, dalle imprese, anche perché contribuiscono alla frammentazione delle classi lavoratrici e delle loro forme associative ”<sup>52</sup>*

Tale contraddizione, in questo comparto, è però pressoché obbligata, in quanto nel combinare l’azione del sindacato con i doveri della democrazia, gli esiti della contrattazione a valenza generale, essendo sottoposti al giudizio delle lavoratrici e dei lavoratori, che formano prevalentemente il corpo organizzato del movimento, sono ritenuti da questi positivi ed accettabili se rispondono ai loro bisogni, viceversa sono rifiutati se la risposta viene ritenuta insufficiente, anche in presenza di uno scambio solidaristico a favore di lavoratrici e lavoratori non sindacalizzati o sindacalizzabili, spesso non presenti nemmeno alle assemblee sindacali.

---

<sup>51</sup> *I dilemmi del postfordismo – C. Dall’Agata*

<sup>52</sup> *Il costo umano della flessibilità – L. Gallino.*

## CAPITOLO VII

### LA DISTRIBUZIONE COMMERCIALE DURANTE E DOPO LA PANDEMIA COVID

Il periodo della pandemia ha parzialmente rimesso in discussione le abitudini dei consumatori ed i ruoli delle strutture commerciali.

Le importanti limitazioni alle uscite dall'abitazione e ai concentramenti di più persone, ha penalizzato enormemente le grandi strutture distributive (Centri Commerciali ed Ipermercati) rilanciando la funzione dei supermercati più vicini all'abitazione, che hanno svolto la funzione prima esercitata dai negozi di vicinato, nonché, in modo importante l'e-commerce o gli acquisti a distanza che hanno preso forza soprattutto per l'alimentare.



Queste nuove abitudini si sono consolidate anche successivamente al periodo pandemico, tanto è vero che attualmente si assiste ad un rilancio delle vendite e della frequentazione dei supermercati a scapito delle grandi strutture della distribuzione commerciale ed in particolare degli ipermercati non collocati nei grandi centri commerciali, essendo meno attraenti di questi ultimi a causa della minore offerta determinata dall'assenza dei

negozi specializzati e da una pluralità di pubblici esercizi.

L'e-commerce ormai è entrato nelle abitudini delle famiglie formate da persone anziane o da coppie giovani entrambi i componenti impegnati nel lavoro.

La conseguenza è che i grandi ipermercati riducono la loro superficie di vendita ritenuta sufficiente al numero ed alle nuove esigenze dei consumatori che li frequentano ed inoltre risparmiando così sul costo del lavoro e sull'approvvigionamento della quantità della merce necessaria all'esposizione ed alla vendita.

I supermercati vengono dalle grandi aziende dati in franchising a piccoli imprenditori, per ottimizzare i profitti che risultano certi e senza rischi, però ciò avviene a discapito delle lavoratrici e dei lavoratori, che hanno meno sicurezze, meno tutele e meno certezze contrattuali, mentre al contrario viene pretesa una maggiore produttività.

## CONCLUSIONI

Il manuale ha esaminato le trasformazioni strutturali e strategiche del commercio, premettendo una descrizione d'insieme del sistema distributivo commerciale, sottolineando l'influenza determinante delle Grandi Strutture Commerciali.

L'analisi si è, quindi, indirizzata alla osservazione delle tre componenti principali del fenomeno commerciale:

1 – le tipologie distributive;

2 – i consumi e le abitudini dei consumatori;

3 – il lavoro.

Dovendo analizzare il fenomeno, che viene definito “riforma commerciale” e, quindi, tutta la fase della trasformazione, la nostra osservazione decorre dalla descrizione come era la rete distributiva all’atto della sua evoluzione.

Seppure l’osservazione del fenomeno sia stata indirizzata prevalentemente sulla Regione Piemonte, per le ragioni espresse nell’introduzione, l’analisi effettuata ha validità nazionale, in quanto la riforma, anche se con effetti non del tutto omogenei, ha coinvolto l’intero Paese.

E’ stato dedicato il primo capitolo agli effetti della riforma commerciale sulle singole tipologie distributive e sugli spazi che queste

sarebbero andate ad occupare nell'ambito del servizio complessivo offerto dalla rete commerciale ai cittadini.

Nel secondo capitolo è stato analizzato il ruolo propulsivo delle grandi strutture commerciali (prevalentemente Centri Commerciali) sulla riforma e come le restanti tipologie della rete hanno dovuto limitare ed adeguare il loro ruolo a dimostrazione del protagonismo delle prime nel commercio moderno.

Gli aspetti relativi al lavoro ed alla modificazione dello stesso nel segno della precarietà e della flessibilità si riferiscono quasi solo alle grandi strutture, dove i fenomeni occupazionali hanno consistenza; a questa tematica è stato dedicato tutto il quarto capitolo e parti del terzo e del sesto, in quanto sia l'orario di lavoro conseguente all'orario commerciale, sia l'azione sindacale, sono stati elementi di forte influenza sui vari aspetti che caratterizzano l'occupazione nel comparto commerciale.

Il quinto capitolo e parte del terzo sono stati dedicati all'analisi della evoluzione consumi, degli orientamenti dei consumatori ed all'approdo della rete commerciale ad essere anche un riferimento per lo svago dei cittadini.

Il capitolo sesto, sul ruolo giocato dal sindacato nell'evoluzione del comparto, si mettono in evidenza i limiti legati all'assenza di visioni strategiche di ampio respiro.

Il capitolo settimo si riferisce al sistema distributivo attuale fortemente influenzato dal periodo di pandemia dovuto al Covid; un sistema che pare non consolidato essendo in atto ancora delle significative trasformazioni

conseguenti anche alle abitudini dinamiche degli acquisti da parte dei consumatori.

E' stato analizzato come il lavoro nel commercio, rispetto al lavoro relativo alla produzione di beni, sia una attività più coinvolgente e responsabilizzante, in quanto implica l'interazione con gli utenti clienti, le lavoratrici ed i lavoratori tendono pertanto a sviluppare una maggiore percezione dell'utilità del proprio lavoro.

Rispetto alle attività industriali, minore sembra essere la possibilità di prendere le distanze dal contenuto del lavoro svolto. Nonostante ciò, abbiamo rilevato come le aziende nelle grandi strutture commerciali abbiano banalizzato il lavoro assegnato al singolo dipendente e come questo processo non abbia sollecitato reazioni sindacali, né di opposizione conflittuale, né di controproposta organizzativa.

*Da quanto siamo venuti a conoscere, con la ricerca funzionale a questo lavoro, abbiamo la sensazione che sia mancato uno studio organico e attento, da parte "dell'intelligentia" italiana, che legasse lo sviluppo economico alla crescita progressiva del terziario e che potesse in qualche modo fare risaltare le ragioni per cui ad oggi oltre il 60% dei lavoratori è occupato nella "società dei servizi". Questa carenza di studio colpisce particolarmente il commercio, anche nelle sue forme moderne.*

*Negli ultimi decenni il mondo del lavoro italiano è stato attraversato da notevoli mutamenti: come dice Antonio Chiesi, gli studi relativi al mondo del lavoro sono stati più improntati alla necessità di comprendere il conflitto, che al desiderio di prendere in esame le trasformazioni di un'economia squisitamente agricola, caratterizzata prevalentemente dal*

*lavoro manuale della terra, che hanno condotto ad un'economia avanzata che ruota attorno alla cosiddetta società “dei servizi o post-industriale o neo-industriale.” (definizioni da assumersi a seconda delle diverse teorie sociologiche).*

*Antonio Chiesi adduce, come ragione, il fatto che siccome il mondo del lavoro è inevitabilmente incentrato sulla questione legata al consenso e alla cooperazione, gli studi del lavoro sono stati ideologicamente orientati ad analizzare l'ambito del conflitto, nell'intento di trovare soluzioni normative o teoriche che potessero in qualche modo suscitare consenso sull'organizzazione del lavoro imposta dalla tecnologia, o a mobilitare le masse per una nuova organizzazione del lavoro.*

*C'è stato un dibattito tra i promotori del neo-industrialismo, tesi allo studio delle trasformazioni del mondo operaio e tecnico, e i fautori del post-industrialismo, preoccupati di analizzare i lavori e le professioni emergenti del terziario. E' però risultato carente lo studio del lavoro nello specifico dell'impresa o dei settori, anche se moderni e votati allo sviluppo e quindi determinanti nel futuro tessuto economico e sociale del Paese.*

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

*Contratti Collettivi Nazionali di lavoro per i dipendenti da aziende del terziario della distribuzione e dei servizi, detti del commercio.*

2007 - Atti del seminario “*Polarità commerciali e trasformazioni territoriali – un approccio interregionale – Piemonte – Lombardia- Emilia Romagna*”

Ed. Regione Piemonte.

*Il Commercio in Piemonte* dall’edizione del 1986 all’edizione del 2005.

Ed. Osservatorio Regionale del Commercio (Piemonte)

2005 – *Pianeta Distribuzione.*

Ed. Editoriale Largo Consumo S.R.L.

2002 – *I Luoghi del Commercio.*

Ed. Sotreco snc di Bertolotto Silvio & C.

Ires Piemonte.

2002 – *Piccolo, grande, nuovo, il commercio in Piemonte prima della riforma.* Ed. Regione Piemonte

2005 – *La Legislazione del Commercio in Italia.*

Ed. EBiN.TER (Ente Bilaterale Nazionale per il Terziario).

Unioncamere Piemonte e Camera di Commercio di Torino

2004 – *I consumi delle famiglie Piemontesi.*

Ed. Osservatorio Regionale del Commercio (Piemonte)

Unioncamere Piemonte e Camera di Commercio di Torino

2002 – *I consumi delle famiglie Piemontesi.*

Ed. Osservatorio Regionale del Commercio (Piemonte)

Politecnico di Torino

2005 – *Appunti di politica territoriale.*

Ed. Celid.

M. Filippi A.M. Giordanengo Balbo L.

2007- *L'occupazione autonoma e dipendente nel commercio in Piemonte.*

Ed. R&P Ricerche e Progetti.

G. Pignatelli C. Del Castello.

2000 – *Il mercato del lavoro nel settore del terziario della distribuzione e dei servizi negli anni '90.*

Ed. EBiN.TER (Ente Bilaterale Nazionale per il Terziario).

G. Pignatelli C. Del Castello.

2007 – *Il mercato del lavoro nel settore del terziario della distribuzione e dei servizi negli anni 2002 - 2005.*

Ed. EBiN.TER (Ente Bilaterale Nazionale per il Terziario).

G. Pignatelli C. Del Castello.

2006 – *Le caratteristiche dell'occupazione nelle imprese della Grande Distribuzione Organizzata.*

Ed. EBiN.TER (Ente Bilaterale Nazionale per il Terziario).

2006 – *Mercati Ambulanti in Piemonte.*

Ed. Osservatorio Regionale del Commercio (Piemonte).

Seminario di studi

2005 – *Gli scenari territoriali del commercio.*

Ed. Regione Piemonte.

G. Brunetta C. Salone

2002 - *Commercio e territorio un'alleanza possibile?*

Ed. Osservatorio Regionale del Commercio (Piemonte).

F. Boario L. Varbella.

2004 – *Le tendenze del settore distributivo*

Ed. Ires Torino

A. Mela.

1996 – *Sociologia delle città.*

Ed. Nuova Italia Scientifica – Roma.

E. Meneghetti.

1990 - *La grande distribuzione alimentare: la diffusione territoriale negli anni 80* in “*Commercio*” n.37, pp. 77-134

Ed. Regione Piemonte

A. Stanghellini.

2004 – *Differenze territoriali nella distribuzione commerciale in Italia*

in “*Commercio e città*” pp. 49-74

Ed. Regione Piemonte

L. Tamini.

2002 – *Il governo degli insediamenti commerciali.*

Ed. CLUP Milano

CC.II.AA. Napoli.

2002 – *Recupero e vitalizzazione dei centri storici: funzioni del commercio.*

Ed. C.C.I.A.A. Napoli.

L. Zanderighi.

2004 – *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance.*

Ed. Indicod – ECR Milano.

1993 – *Ambiente e Commercio*

Città di Torino, Assessorato all'arredo urbano.

G. Ferrero.

1987 – *Impresa e Management.*

Ed. Giuffrè, Milano.

F. Fontana.

1993 – *La moderna distribuzione.*

Ed. Giuffrè, Milano.

ISCOM Piemonte.

1983 – *Centri Commerciali integrati al dettaglio.*

Ed. C.C.I.A.A. Torino.

A. Lo Faro.

1999 – *Il disegno territoriale della concorrenza.*

Ed. Franco Angeli - Milano

A. Lo Faro.

1990 – *Il mutamento dei sistemi distributivi.*

Ed. Regione Piemonte.

Cescot Bologna.

2001 – *La direzione nei Centri Commerciali.*

Ed. Regione Emilia Romagna.

Michele La Rosa.

2004 – *Il Lavoro nella Sociologia*

Ed. Carocci

A. Accornero

2001 – *Dal fordismo al post-fordismo: il lavoro ed i lavori.*

Rassegna Sindacale: gennaio – aprile.

A. Accornero

1997 – *Era il secolo del lavoro.*

Ed. Il Mulino, Bologna.

L. Gallino

2001 – *Il costo umano della flessibilità.*

Ed. Laterza, Roma - Bari.

C. Dall'Agata

2004 – *I dilemmi del post-fordismo.*

in: *Il lavoro nella Sociologia.*

A.M. Chiesi.

1995 *Le trasformazioni dei contenuti del lavoro.*

Ed. La nuova Italia Scientifica, Roma.

A.M. Chiesi.

1997 *Lavoro e professioni. Caratteristiche e mutamenti dell'occupazione in Italia.*

Ed. La nuova Italia Scientifica, Roma.

I. Regalia

1990 – *Al posto del conflitto. Le relazioni di lavoro nel terziario.*

Ed. Il Mulino, Bologna.

