

Flessibilità e qualità del lavoro nella grande distribuzione organizzata. Analisi di alcuni casi aziendali

Angelo Gasparre

Sommario: 1. Premessa - 2. Flessibilità e qualità del lavoro nella GDO - 2.1 La GDO tra flessibilità e modernizzazione della rete - 2.2. Flessibilità e *Work-Life Balance* - 2.3. Flessibilità e gestione delle persone - 2.4. Flessibilità e qualità del lavoro - 3. I risultati della ricerca - 3.1 Buone pratiche di *Work-Life Balance* nella GDO - 3.1.1 Gli "orari a isola" in Coop - 3.1.2. La programmazione annuale dell'orario di lavoro in Ikea - 3.1.3 Le politiche di *recruiting* e i percorsi di crescita in Decathlon - 3.2. Ottimizzazione dei processi logistici e qualità del lavoro - 3.3. Innovazione tecnologica e cambiamento del lavoro - Bibliografia

Abstract

This article explores the issue of work quality in large-scale retailing. The research program presented and discussed analyzed 13 relevant case histories. Three major issues emerged from the research: the relation between flexibility of work arrangements and work-life balance opportunities for workers; the consequences of outsourcing decisions made by large-scale retailers for internal and external logistic activities; and finally work changes due to the introduction of automated counter devices.

1. Premessa

In questo articolo si approfondisce il tema della qualità del lavoro nella grande distribuzione organizzata (GDO). Dopo un inquadramento della problematica nei suoi tratti più generali (par. 2) ci si sofferma sui risultati di una ricerca che è stata condotta dall'autore su 13 casi di aziende del settore¹ (par. 3). Si tratta in

¹La ricerca è stata realizzata nell'ambito del progetto "Qualità, regolarità e sicurezza nel lavoro", promosso dal Dipartimento Ricerca, Innovazione, Istruzione, Formazione, Lavoro e Cultura della Regione Liguria ed affidato ad Agenzia Liguria Lavoro per quanto riguarda l'attuazione e si inserisce nell'ambito del PRIN "L'imprenditorialità cooperativa e sociale

particolare di Carrefour, E.Leclerc Conad, Ipercoop, Esselunga, Basko, Ekom, Decathlon, Ikea, Castorama (Leroy Merlin), Brico Center, La Prealpina, Metro, Sogegross².

Ogni caso di studio è stato approfondito in più momenti di indagine: in particolare sono stati intervistati il direttore del personale di area o il responsabile di un punto vendita³ ed uno o più rappresentanti sindacali dei lavoratori, è stato realizzato, inoltre, un focus group di controllo con i lavoratori. Parallelamente all'analisi sul campo è stata raccolta ed analizzata la documentazione aziendale e sindacale di riferimento per la ricerca, in particolare gli accordi sindacali, i contratti integrativi aziendali, etc.

2. Flessibilità e qualità del lavoro nella GDO

Il tema sarà sviluppato a partire da un inquadramento delle dinamiche di modernizzazione che hanno riguardato la grande distribuzione nel corso degli ultimi anni (par. 2.1), per poi prendere in considerazione le implicazioni per la gestione delle persone connesse alla nuova domanda di flessibilità da parte delle aziende della GDO (par. 2.2; 2.3). Il paragrafo si chiude con una valutazione dei riflessi di queste dinamiche per la qualità del lavoro delle persone impiegate in questo comparto (par. 2.3).

nel rilancio del made e service in Italy" (CUP D31J10000020001). Il progetto ha visto il coinvolgimento di: AGCI - Associazione Generale Cooperative Italiane; Associazione Nazionale Cooperative Dettaglianti ANCD NORDICONAD Liguria; Associazione Regionale Cooperative Consumatori ARCC; C.G.I.L. regionale Liguria; CISL; Confcommercio Liguria - Unione Regionale del Commercio e del Turismo della Liguria; Confcooperative Genova; Confesercenti Liguria; Confindustria Liguria; Ente Bilaterale del Terziario Liguria; Federdistribuzione; FILCAMS Commercio; FISASCAT (Federazione italiana addetti servizi commerciali, affini e del turismo); Lega Ligure delle Cooperative - Legacoop Liguria GE; U.I.L.Tu.C.S. Unione Italiana Lavoratori Turismo, Commercio e Servizi; UIL.

²Le riflessioni che si proporranno, dunque, non possono essere considerate esaustive o completamente rappresentative del complesso delle dinamiche che investono la popolazione aziendale complessiva della GDO. Piuttosto, a partire dall'approfondimento di 13 casi aziendali ritenuti particolarmente significativi nel panorama delle aziende della GDO, si è cercato di cogliere – in termini esplorativi – alcune dinamiche di trasformazione che attraversano il settore e di valutarne le implicazioni per la qualità del lavoro del personale che vi è impiegato.

³In un solo caso l'azienda ha declinato l'invito a prendere parte alle interviste. In un altro caso non è stato possibile mettersi in contatto con la direzione del punto vendita oggetto dello studio di caso per un avvicendamento nelle responsabilità direzionali nel periodo di effettuazione dell'indagine. La ricostruzione di questi due casi aziendali è stata realizzata, dunque, tenendo conto delle informazioni disponibili in fonti documentali acquisite, resoconti di altre ricerche ed attraverso le interviste rilasciate dai rappresentanti sindacali e dai lavoratori.

2.1. La GDO tra flessibilità e modernizzazione della rete

Già da alcuni anni il settore della distribuzione commerciale è protagonista di un deciso processo di modernizzazione della rete (Lugli e Pellegrini, 2005). In particolare si sono sviluppate unità di vendita innovative dal punto di vista dell'uso degli spazi commerciali: *shopping center*, *factory outlet*, centri commerciali, ipermercati, superfici specializzate. Le superfici medie di vendita, inoltre, sono sempre più significative: se da un lato Minimercati, Supermercati e Grandi Magazzini sembrano aver raggiunto tassi di crescita complessivamente modesti, ad indicare una certa maturazione del segmento, una dinamicità decisamente più sostenuta riguarda Ipermercati e Grandi Superfici Specializzate (Ministero dello Sviluppo Economico, 2010; Isfol, 2004). La crescita del comparto Ipermercati e Grandi Superfici Specializzate, inoltre, è veicolo di sviluppo e modernizzazione della rete distributiva nel suo complesso (Cattaneo, 2005), in particolare a seguito dello sviluppo del fenomeno Centri Commerciali⁴ nei quali un Ipermercato e/o una o più Grandi Superfici Specializzate fungono da perno di attrazione per numerose altre iniziative commerciali che si collocano nelle cosiddette Gallerie Commerciali⁵. Un ulteriore indicatore di modernizzazione della distribuzione commerciale è rappresentato dallo sviluppo di due ulteriori format: Factory Outlet⁶ e Centri Commerciali Naturali⁷. Un processo di modernizzazione significativo, inoltre, riguarda l'area del commercio all'ingrosso (Ministero dello Sviluppo Economico, 2010; Isfol, 2004), in particolare a seguito di strategie di integrazione sia a monte (con i produttori e con altri grossisti) sia a valle (prevalentemente con operatori della grande distribuzione) degli operatori di

⁴Attualmente in Italia si contano 659 Centri Commerciali e se ne prevede l'apertura di ulteriori 232 entro la fine del 2011 (Censis, 2009). Il fenomeno ha avuto una forte concentrazione nelle regioni del Nord: nella sola Lombardia sono 151.

⁵Si tratta, in questo caso, di iniziative commerciali di dimensioni più simili al negozio tradizionale benché tendenzialmente emanazione di un numero limitato di *brand* affermati sulla scena nazionale e internazionale, secondo la formula del franchising.

⁶Il fenomeno Outlet prende avvio in Italia all'inizio del decennio: il primo è stato inaugurato nel 2000, attualmente se ne contano 21 (tutti localizzati nelle regioni del Centro-Nord) ed è prevedibile un ulteriore sviluppo nel corso dei prossimi anni (Censis, 2009). La formula Outlet ripropone in chiave innovativa ed in spazi commerciali simili a quelli degli Shopping Center la consolidata e un tempo marginale soluzione dello spaccio aziendale nel quale confluivano i prodotti con alcune difettosità nel packaging o nella fattura che venivano proposti alla clientela a prezzi considerevolmente ribassati.

⁷Si tratta di formule commerciali localizzate nell'ambito di antichi borghi o centri storici di limitata dimensione, rispetto ai quali la valorizzazione delle iniziative del commercio si accompagna alla riqualificazione urbana dei luoghi nei quali queste iniziative si sviluppano. Ad oggi in Italia (Censis, 2009) sono 250 i Centri Commerciali Naturali (54 nella sola Toscana) e si presentano come una risposta innovativa del commercio tradizionale alla pesante concorrenza delle formule distributive di grandi dimensioni dei Centri Commerciali, degli Ipermercati e delle Grandi Superfici Specializzate, spesso collocate al di fuori dei centri urbani, e che per questa ragione hanno messo seriamente in discussione il mercato di riferimento del commercio tradizionale.

questo settore, che hanno inoltre consolidato la tendenza allo sviluppo di marchi propri, diversificato le proprie attività e modernizzato e informatizzato le tecniche di gestione dei magazzini. In particolare è proseguita nel corso degli ultimi anni la diffusione dei Cash & Carry (Lenci, 2006), una formula che tipicamente si riferisce alle grandi imprese della GDO⁸.

Sia nel comparto del commercio al dettaglio sia in quello del commercio all'ingrosso, dunque, la GDO nell'ultimo decennio ha visto accrescere in modo consistente le proprie quote di mercato rispetto alle formule distributive del commercio tradizionale. Un processo di modernizzazione della distribuzione commerciale che passa in primo luogo per una sempre più elevata capacità delle aziende della GDO di incontrare i gusti dei consumatori, sia in rapporto alle caratteristiche di qualità e prezzo dei prodotti offerti, sia – per il tema che si affronta qui – rispetto alle abitudini di acquisto e, dunque, alla propensione a privilegiare lo shopping in certe fasce orarie e ad utilizzare specifici canali e format distributivi.

In termini più generali le politiche di fidelizzazione della clientela da parte delle aziende della GDO si sono orientate nel corso dell'ultimo decennio ad una logica di fondo: quella di predisporre un'offerta flessibile, capace di intercettare le dinamiche di mutamento nelle preferenze di acquisto dei consumatori in maniera il più possibile puntuale e continua. Come mostrano le numerose analisi su questi temi (East, Wright e Vanhuele 2009) infatti, il consumatore moderno predilige un'offerta di prodotti e servizi il più possibile ampia e variegata e dà inoltre molta importanza alla comodità ed alla rapidità negli acquisti, in coerenza con le specifiche esigenze di compatibilizzazione dei tempi di lavoro e di svago ed alla necessità di poter acquistare i beni ed i servizi di cui ha bisogno. Anche il mutato contesto nel mercato del lavoro ha innescato una modificazione dei comportamenti di acquisto: in particolare la partecipazione femminile al mercato del lavoro è fortemente aumentata (Isfol, 2006; Reyneri, 2005), gli orari di lavoro sono diventati più flessibili e dunque è richiesto da parte dei consumatori un significativo prolungamento o comunque una maggiore aderenza degli orari di apertura delle strutture commerciali (così come, in realtà, di altri servizi: poste, banche, asili, scuole, ecc) alla nuova tempistica di vita e di lavoro.

In risposta a queste nuove esigenze le imprese della GDO hanno progressivamente ampliato la gamma di servizi accessori all'acquisto tradizionale (es. consegna a domicilio, shopping online, etc.), puntando inoltre su un deciso prolungamento dell'orario di apertura degli esercizi commerciali⁹ e, più in

⁸Nel 2003, in Italia, si trattava di 300 punti vendita che, secondo i dati disponibili sul sito di Federdistribuzione, sono saliti a 365 nel 2006, a 399 nel 2007 per poi passare a 413 a fine 2008, ultimo dato disponibile.

⁹Dal punto di vista normativo, più di venti anni fa con la L. 142/1990 sulle autonomie locali si apriva al decentramento nella gestione degli orari ed iniziavano in diverse città i tentativi di "governo territoriale dei tempi", anche per realizzare una sinergica decongestione delle attività e dei tempi delle città che fosse in grado di comporre esigenze diverse: dei cittadini nella loro veste di consumatori, ma anche di lavoratori, di abitanti delle diverse aree, urbane e non urbane, interessati ad es. ad una fluidificazione del traffico veicolare, in particolare nelle ore di punta. Da allora sono emerse e si sono

generale, esprimendo una domanda di flessibilità che investe l'impresa nel suo complesso: sul piano strategico, organizzativo e gestionale, nonché su quello culturale-valoriale.

2.2. Flessibilità e Work-Life Balance

Dal punto di vista della gestione del personale questi mutamenti implicano una progressiva modificazione delle caratteristiche della domanda di lavoro delle aziende della GDO¹⁰.

Sotto il profilo delle implicazioni per i lavoratori indotte dai mutamenti della domanda di lavoro delle aziende della GDO il quadro che emerge dall'ampia letteratura sul tema del "Work-Life Balance" (conciliazione tra tempi e luoghi di vita e tempi e luoghi di lavoro) – un tema di ricerca particolarmente sentito dalle istituzioni dell'Unione Europea – è composto sia di opportunità sia di rischi. L'idea di fondo a cui si ispira questa letteratura è quella della *Flexicurity* (o Flessicurezza), uno dei punti cardine del Libro Verde della Commissione Europea sulla modernizzazione del diritto del lavoro che prevede la realizzazione di un corretto bilanciamento fra "flessibilità" nell'organizzazione aziendale, necessaria per affrontare le sfide della globalizzazione, aumentare la competitività e rispondere alle dinamiche del mercato e "sicurezza" dei lavoratori, intesa come tendenziale stabilità delle formule di impiego, possibilità di accedere a percorsi di crescita professionale lungo tutto l'arco della vita lavorativa e tutela dei diritti fondamentali delle persone.

Per quanto riguarda gli aspetti positivi, molte analisi (Eiro, 2000; Hardarson, 2007; Eurofound, 2007a; 2007b) mostrano ad es. che percentuali molto elevate delle donne impiegate saltuariamente durante il weekend trovano conveniente

confrontate due diverse filosofie: una tendente a liberalizzare il più possibile la regolazione degli orari di apertura degli esercizi commerciali e dei servizi per consentire la massima diversificazione e desincronizzazione dei tempi; l'altra orientata a preservare per la maggioranza delle persone gli spazi tradizionali di riposo e di condivisione relazionale.

¹⁰La pratica del lavoro nei giorni o nelle ore tradizionalmente dedicate al riposo ed alla festa, peraltro, non costituisce certamente una completa novità dei nostri giorni (Cappellari, 2002): quote più o meno rilevanti di persone impegnate nell'attività lavorativa festiva, notturna, etc. erano presenti nella società industriale ed anche in epoca preindustriale. Si pensi ad es. al personale di servizio nelle famiglie, quello addetto alla pastorizia, al personale delle ferrovie, a chi naviga, a chi lavora negli ospedali e nelle altre strutture di ricovero, agli addetti di molte realtà del turismo, ai giornalisti ed a coloro che, per ragioni connesse ai particolari vincoli tecnici dell'attività svolta, ad es. a ciclo continuo storicamente hanno sempre considerato il proprio tempo di lavoro fisiologicamente diverso dal modello standard, connesso tipicamente alla formula fordista dell'impiego "eight to five", con la pausa pranzo.

per la propria vita privata lavorare in questi momenti¹¹. Ulteriori elementi di soddisfazione connessi al lavoro serale e nel week-end riguardano la popolazione degli studenti-lavoratori: questi momenti insieme alla fascia oraria del primissimo mattino sono infatti gli unici compatibili con i loro impegni di studio¹².

Per ciò che concerne gli aspetti negativi, invece, dalle stesse analisi emerge come in seguito ad un prolungamento degli orari di apertura delle imprese commerciali molti lavoratori dichiarino di aver subito un peggioramento nella capacità di riconciliare vita privata e professionale, una diminuzione del tempo dedicato alla famiglia, per il tempo libero e per l'istruzione. Ad es. la Fondazione Europea per il Miglioramento delle Condizioni di Vita e di Lavoro – meglio nota come Fondazione di Dublino – nel *Fourth European Working Condition Survey* (Eurofound, 2007b), chiarisce che il fatto di lavorare anche saltuariamente la sera, nel week-end e la notte sia tendenzialmente associato ad un basso livello di soddisfazione nell'organizzazione della propria vita personale e professionale. In diverse ricerche, inoltre, (Eurofound, 2003; 2006; 2007a; 2007b) emerge come tra coloro che lavorano almeno una volta al mese di domenica una più alta quota di lavoratori presenta problemi di salute rispetto a coloro che non lavorano mai in questa giornata¹³. Le stesse ricerche, infine, sottolineano come siano tendenzialmente i soggetti più deboli del mercato del lavoro quelli più esposti al lavoro domenicale, festivo, serale e notturno¹⁴.

Questo quadro apre, dunque, un ampio spazio per azioni positive di natura volontaria in tema di *Work-Life Balance* sulle quali le aziende potrebbero decidere di investire. Si segnalano in particolare (Christensen, Degroot e Friedman, 1998; Cascio, 2008, Bombelli, 2003; McCourt e Eldridge, 2003; Perry-Smith e Blum, 2000):

- servizi di supporto alla cura genitoriale, come nidi aziendali, nursery interne, spazi giochi, ludoteche, etc.
- servizi di supporto alla maternità, finalizzati a mantenere un rapporto con l'azienda (ad es. mailing aziendale dedicato alle donne in maternità sui fatti

¹¹Le lavoratrici intervistate sottolineano spesso, ad es., l'importanza di lavorare part-time o durante le ore serali ed i fine settimana così da poter condividere meglio la cura dei figli con il proprio partner.

¹²Per un giovane al primo impiego, inoltre, la condizione di flessibilità – stante il contesto – potrebbe essere vissuta in maniera del tutto fisiologica, e se ne potrebbe cogliere, positivamente, l'aspetto di dinamicità o di "trampolino di lancio" verso impieghi più stabili, ai quali si mirerà in seguito. È chiaro, però, che medesime relazioni d'impiego proposte a lavoratori "*bread-winner*" (chi deve portare a casa la pagnotta) ben difficilmente potranno generare la medesima valutazione.

¹³Sono maggiormente coinvolte le sintomatologie relative a stress, affaticamento generale, insonnia, stato ansioso.

¹⁴In particolare coloro che, a partire da un basso profilo educativo e/o rilevanti esigenze di sostentamento del proprio nucleo familiare, dispongono di basso potere negoziale nei confronti del proprio datore di lavoro, una circostanza che li spinge ad accettare più che a scegliere formule di impiego, spesso flessibili, che comportano tempi di lavoro non tradizionali.

aziendali più salienti) ed a gestire efficacemente il rientro graduale al lavoro (es. progetti temporanei di telelavoro);

- servizi di *mobility management*, finalizzati alla ottimizzazione degli spostamenti dei dipendenti (*car sharing* aziendale, servizi navetta, convenzioni con il trasporto pubblico locale, etc.);
- iniziative di programmazione concordata tra i lavoratori dei turni di lavoro a livello di reparto ed altre soluzioni gestionali di raccolta delle disponibilità orarie dei dipendenti finalizzate alla predisposizione di un calendario di lavoro (turni, riposi, ferie, etc.) sul lungo periodo, per agevolare la programmazione degli impegni familiari delle persone;
- servizi di supporto alle cure degli anziani, ad es. attraverso convenzioni per i dipendenti con case di cura e di accoglienza;
- servizi di supporto alla gestione del menage quotidiano, come la previsione di servizi di lavanderia o di consegna sul lavoro della spesa dei dipendenti;
- servizi connessi al miglioramento del livello di accoglienza degli ambienti fisici di lavoro: mense di qualità, salette caffè, spazi fumatori, etc.
- servizi culturali come mini-biblioteche o cineteche aziendali, convenzioni con musei, teatri, etc.
- servizi di supporto al benessere dei dipendenti come palestre aziendali, convenzioni con centri sportivi o di benessere, etc.;
- servizi a carattere burocratico come sportelli bancari o postali interni.

L'elenco potrebbe evidentemente continuare essendo potenzialmente molto ampi gli spazi d'azione di un'azienda che volesse prendere sul serio l'idea di andare incontro alle esigenze di flessibilità dei propri collaboratori, ai quali peraltro essa stessa richiede sempre più flessibilità¹⁵.

L'idea di fondo a cui si ispirano queste iniziative aziendali, peraltro, muove da considerazioni che hanno uno stretto legame con il perseguimento di obiettivi di business. La letteratura di *Human Resource Management*, infatti, segnala – fin dai primi studi della scuola delle Relazioni Umane (anni '30), e poi nelle diverse correnti motivazionaliste (dagli anni '40 e '50 dei primi studi di Maslow ed Herzberg agli orientamenti successivi di negli anni '60 e '70) fino agli indirizzi della qualità totale degli anni '80 e '90 ed agli sviluppi più recenti – la necessità per le aziende di sviluppare sistemi di *compensation* capaci di cogliere sia le determinanti strettamente materiali della motivazione dei lavoratori (retribuzione, salute e sicurezza, etc.) sia le componenti più "soft", connesse alla valorizzazione dell'appartenenza al sistema aziendale come veicolo di realizzazione delle

¹⁵Alcune di queste iniziative prendono corpo nelle grandi corporation americane (alla Apple, ad esempio), nei lontani anni '70. Esempi più vicini a noi si possono rintracciare – addirittura fin dagli anni '40 – alla Olivetti di Adriano Olivetti, impresa socialmente e autenticamente responsabile *ante litteram*, nella quale per i figli dei dipendenti c'erano asili, asili-nido e colonie estive e per la "comunità" aziendale iniziative culturali, una mensa (che serviva più di 10.000 pasti al giorno), assistenza medica, assistenti sociali e un centro per lo studio dei problemi psicologici connessi all'attività lavorativa, sale cinema, centri culturali, spazi congressi etc. Tra i numerosi saggi che ripercorrono i temi del *welfare* olivettiano si veda in particolare Gallino (2001).

proprie aspettative come è nel caso dei programmi aziendali di *Work-Life Balance*¹⁶.

2.3. Flessibilità e gestione delle persone

Il tema della flessibilità del lavoro è un tema “caldo”. Dal punto di vista delle aziende che vi orientano le proprie strategie organizzative è elemento di domanda imprescindibile, per stare sul mercato, per predisporre livelli qualitativi di servizio all'altezza delle aspettative della propria clientela¹⁷. Dal punto di vista dei lavoratori e delle organizzazioni sindacali è spesso oggetto di rivendicazione: ad es. riguardo l'utilizzo del lavoro supplementare (il lavoro straordinario dei part-time); per quanto riguarda l'orario spezzato e il problema dei “rientri”; rispetto alla questione della disponibilità al lavoro straordinario ed alla richiesta – talvolta poco tempestiva – di disponibilità al cambio turno; in riferimento allo spettro temporale di programmazione delle presenze non sufficientemente ampio, tale da non garantire la conciliazione con impegni extra-lavorativi; od in merito all'utilizzo del contratto di apprendistato professionalizzante, in alcuni casi – pur nella completa legittimità giuridica – vissuto come una forzatura se proiettato su orizzonti temporali mediamente lunghi (fino a quattro anni, a termini di legge) per mansioni ed elevato tasso di routinarietà; per ciò che concerne la disponibilità di occasioni formative che siano coerenti con l'avvio di percorsi di crescita aziendale. Le richieste dei lavoratori si vanno concentrando inoltre su elementi accessori al lavoro che siano funzionali a temperare gli effetti della flessibilità in termini di sconnessione tra tempi e luoghi di lavoro ed esigenze di benessere o di cura delle responsabilità familiari: ad es. la disponibilità di una mensa aziendale, di servizi di *baby-sitting* o di un asilo aziendale, etc.

Rispetto a queste istanze alcune aziende della GDO si sono mosse in maniera innovativa, cogliendo l'aspetto virtuoso – e funzionale rispetto alle proprie esigenze di business – connesso ad una relazione con i propri collaboratori ispirata alla composizione del conflitto ed alla creazione di basi relazionali trasparenti, orientate al “matrimonio” più che alla contrapposizione di interessi. Tipicamente in queste aziende l'attività sindacale è vissuta – per cultura aziendale, condizioni specifiche di contesto, etc. – come del tutto connaturata al lavoro ed all'attività aziendale, c'è piena legittimazione e rispetto reciproco, pur – fisiologicamente – nella diversità delle specifiche posizioni. In altri casi, invece – al di là della libertà formale di aderire ad un sindacato – le logiche aziendali muovono da presupposti differenti ed interiorizzano una cultura di riferimento che

¹⁶È quello che sostengono, ad es., Christensen, Degroot e Friedman (1998) in un noto articolo pubblicato su *Harvard Business Review* dal titolo inequivocabile: *Work and life: the end of the zero-sum game* (Lavoro e vita privata: fine del gioco a somma zero).

¹⁷Si pensi ad es. ai tempi medi di attesa alla cassa di un Ipermercato od in una Grande Superficie nelle ore di punta.

si pone in termini conflittuali rispetto all'attività sindacale, talvolta vissuta addirittura come una sorta di "tradimento" rispetto all'appartenenza all'azienda. Due filosofie di fondo che certamente non costituiscono uno specifico della grande distribuzione.

Al di là della questione del rapporto con il sindacato – che in alcuni casi potrebbe essere poco presente o poco attivo anche a fronte di un atteggiamento aziendale aperto¹⁸ – la realtà della GDO mostra casi di aziende che hanno saputo cogliere la sfida della flessibilità rimodulando o – per le aziende più giovani – impostando fin dall'origine una "*personnel idea*" (Normann, 1985) che fosse coerente con le proprie esigenze di business: con le strategie di rapporto con il mercato e con le scelte di struttura. Un atteggiamento, quest'ultimo, particolarmente lungimirante ed efficace nel realizzare quel "matrimonio di interesse" a cui si faceva riferimento pocanzi. Il fatto che l'utilizzo di relazioni di impiego flessibili comporti necessariamente solo vantaggi per le imprese e solo svantaggi per i lavoratori, infatti, è un'ipotesi che non può essere accettata in senso assoluto.

2.4. Flessibilità e qualità del lavoro

Un punto di riferimento fondamentale per approcciare al tema della qualità del lavoro è l'azione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO: *International Labour Organization*)¹⁹. L'ILO, infatti, è impegnata da alcuni anni nella promozione del "lavoro dignitoso e produttivo" (*Decent Work*), la cui definizione – riportata di seguito – è assunta in questo saggio per riferirsi al "lavoro di qualità"²⁰. Secondo la definizione dell'ILO, infatti, "[...] il lavoro dignitoso è quello a cui ogni individuo aspira per la propria vita lavorativa; esso comporta la possibilità di ottenere una posizione produttiva e sufficientemente retribuita, sicurezza sul lavoro e protezione sociale per sé e per le proprie famiglie. Lavoro dignitoso significa migliori prospettive per lo sviluppo personale e per l'integrazione sociale, libertà di manifestare le proprie opinioni, di organizzarsi e di partecipare alle decisioni riguardanti la propria vita, e dà pari opportunità di trattamento a tutte le donne e gli uomini."

Come si evince dall'agenda dell'ILO e dalle azioni intraprese su questo specifico tema (ILO, 2007; 2009c), l'ambito di riferimento prioritario riguarda il

¹⁸Si pensi ad es. alle realtà aziendali giovani, dove il personale è composto in prevalenza da ragazzi poco più che ventenni che considerano il lavoro una tappa iniziale o intermedia di un percorso di crescita professionale da realizzare in altri contesti lavorativi. In realtà di questo tipo l'attività sindacale tradizionalmente intesa è spesso assente.

¹⁹L'ILO è l'agenzia multilaterale delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere i diritti dei lavoratori, incoraggiare l'occupazione in condizioni dignitose, migliorare la protezione sociale e rafforzare il dialogo sulle problematiche del lavoro.

²⁰A partire dal 2005, il "lavoro dignitoso" è diventato uno degli "Obiettivi del Millennio" indicati dall'assemblea generale delle Nazioni Unite.

lavoro nei paesi in via di sviluppo²¹. Come rimarca Pierangelo Albini nel ruolo di Vice Direttore Area Relazioni Industriali, Sicurezza, Affari Sociali di Confindustria (Confindustria, 2009: p. 4), comunque, la questione del lavoro dignitoso “deve valere per le economie avanzate, così come per quelle in via di sviluppo”. Ancora Albini (Confindustria: 2009, p. 7-8) chiarisce come “non può esistere una ‘via unica’ verso il lavoro dignitoso”, essendo invece più coerente immaginare “significati diversi, ma ugualmente fondamentali, per i paesi in via di sviluppo e per quelli già avanzati, come anche l’Italia”, ribadendo come “le imprese sane, che riconoscono il valore della libera concorrenza e della giusta competitività, sono le prime ad impegnarsi per far sì che questi principi trovino il più ampio riconoscimento possibile in tutte le economie del mondo”²².

Come spiega Gallino (2007: p. 79-80), infatti, l’innalzamento generalizzato del livello di flessibilità delle forme occupazionali tende ad erodere parte delle “sicurezze” implicate nella definizione di lavoro dignitoso:

- sicurezza dell’occupazione: sia nel senso di protezione dei lavoratori da licenziamenti arbitrari, sia di stabilità temporale dell’occupazione, compatibilmente con le condizioni generali dell’economia;
- sicurezza professionale: nel senso di possibilità di accedere a percorsi di crescita professionale accrescendo progressivamente, tramite il lavoro, le proprie competenze in una logica di costruzione progressiva di una riconoscibile identità professionale;
- sicurezza sui luoghi di lavoro: sia nel senso di un contesto di lavoro che garantisce la protezione contro gli incidenti e le malattie professionali, sia nei termini di un quadro complessivo di impiego che preveda e rispetti limiti agli orari ed agli straordinari, nonché la riduzione dello stress da lavoro;
- sicurezza del reddito: nei termini di una capacità di ottenere, tramite il lavoro, un reddito adeguato, cioè in grado di assicurare al lavoratore e ai suoi familiari gli elementi minimi di sussistenza, a fronte di un dato livello di sviluppo sociale;
- sicurezza della rappresentanza: intesa come possibilità effettiva di espressione collettiva sul mercato del lavoro attraverso l’adesione ad organizzazioni sindacali libere ed indipendenti e ad altri organismi capaci di rappresentare gli interessi dei lavoratori;

²¹In particolare per le tensioni sul lavoro che si creano laddove la globalizzazione è spesso agita dai big player in chiave predatoria: si pensi allo sfruttamento del lavoro minorile, al lavoro irregolare ed in assenza di qualsiasi forma di tutela in paesi nei quali è scarso o del tutto assente il presidio di autorità di garanzia. Si veda su questo punto in particolare ILO (2004; 2008).

²²Non è irrilevante sottolineare che recentemente i programmi dell’ILO si sono indirizzati specificamente anche alle economie ed ai settori dei paesi ad economia avanzata, come testimonia ad es. il recente studio pilota sul *decent work* in Austria (ILO, 2009a), o i rapporti sulla questione dei salari minimi nell’Europa allargata (2009e), sugli effetti della crisi (2009d) e, nello specifico, sulle implicazioni che ne derivano per i lavoratori impiegati dalle agenzie di lavoro temporaneo (2009b): “tra i primi a perdere il lavoro in seguito alla crisi economica e finanziaria” (p. 35).

- sicurezza previdenziale: nei termini della possibilità di assicurarsi, attraverso il lavoro, un reddito che permetta di mantenere, dopo l'uscita dal lavoro, standard di vita comparabili a quelli sperimentati durante il lavoro.

3. I risultati della ricerca

I mutamenti intervenuti nel mercato del lavoro, alla luce delle trasformazioni dell'economia, mettono a serio rischio molte di queste garanzie. Con riferimento alla grande distribuzione, comunque, alla luce degli elementi di riscontro raccolti nella ricerca che si presenta in questo saggio si può sostenere che la flessibilizzazione delle relazioni di lavoro non si sia realizzata in questo comparto attraverso il ricorso alle forme più aspre – se oggetto di uso improprio da parte delle aziende – di flessibilità contrattuale. Ad es. non è affatto presente il ricorso alle collaborazioni (le vecchie collaborazioni coordinate e continuative e le collaborazioni occasionali, oggi lavoro a progetto), né ad istituti come le partite IVA, l'associazione in partecipazione, il lavoro a chiamata²³ che invece sono assai diffuse in altri ambiti. Tantomeno è presente alcuna forma di lavoro irregolare. Anche il ricorso alla somministrazione di lavoro è marginale.

Tra le varie forme di flessibilità (Salmieri, 2003), la domanda delle aziende della GDO coinvolte nell'analisi si concentra in particolare in:

- un'esigenza di flessibilità produttiva (la variazione del numero di ore lavorate connessa alla variazione – giornaliera, settimanale, mensile o stagionale – dei volumi di attività), un tipo di flessibilità ottenibile con il ricorso al part-time, a contratti di lavoro a tempo determinato, alla somministrazione di lavoro ed al lavoro supplementare e straordinario;
- un'esigenza di flessibilità funzionale o flessibilità dei compiti, intesa come la possibilità di variare i contenuti specifici del lavoro assegnati alle persone nella logica dell'incremento del potenziale di sostituibilità all'interno dei reparti o, in alcuni casi, tra reparti diversi (job rotation), un tipo di flessibilità che non è connessa ad alcuna forma contrattuale specifica, attenendo piuttosto ai contenuti ed alle modalità di svolgimento del lavoro, più che alla sua forma.

Il ricorso generalizzato a forme di impiego a tempo determinato e la leva del lavoro supplementare, comunque, potrebbero effettivamente tradursi in una tendenziale erosione di quelle "sicurezze" che qualificano lo svolgimento di un lavoro di qualità, a cui si faceva riferimento nel paragrafo precedente.

Si riduce, in primo luogo, quella relativa alla stabilità dell'occupazione, ed anche la formazione e la valorizzazione della professionalità e dell'identità lavorativa è resa più difficile se la condizione di lavoratore temporaneo implica una dinamica di "rincorsa" delle occasioni di lavoro, per mansioni disomogenee, in una varietà di ambienti lavorativi differenti. Anche le occasioni formative aziendali non riescono ad essere colte e valorizzate appieno.

²³Job on call, oggi non più stipulabile ai sensi della L. 247/2007.

Sul fronte della sicurezza sul lavoro, inoltre, è ipotizzabile l'esistenza di una correlazione negativa tra efficacia dei percorsi formativi e dell'apprendimento sostanziale delle norme di sicurezza nel caso in cui si sia titolari di contratti di lavoro di breve durata. Talvolta anche sul fronte aziendale potrebbero venir meno gli incentivi ad investire in maniera significativa nella formazione sulla sicurezza del personale temporaneo. Sul fronte della salute, poi, è di estrema rilevanza per la grande distribuzione ciò che emerge da molte ricerche sui lavoratori a tempo determinato (Eurofound: 2003; 2006; 2007a; 2007b), tendenzialmente più inclini a ridurre le attenzioni per la propria salute. In un quadro di lavoro frenetico, infatti – come si verifica spesso nella grande distribuzione – e con organici in tendenziale diminuzione per minimizzare i costi di gestione, i lavoratori temporanei tipicamente vivono con maggiore apprensione le verifiche di produttività, delle quali percepiscono l'importanza ai fini di un eventuale rinnovo contrattuale. In tali circostanze potrebbero ad es. decidere di posporre l'opportunità di sottoporsi ad una visita medica alla necessità di essere presenti sul posto di lavoro, sperando così di accrescere (o non diminuire) la probabilità di ottenere l'agognato rinnovo contrattuale. Ed è chiaro che recarsi al lavoro benché indisposti, non prendere sul serio il proprio stato di salute, ed anche lo stress, alla lunga può dare luogo ad un peggioramento del proprio benessere.

Per i lavoratori part-time a cui è richiesto un significativo impegno supplementare si potrebbero porre, inoltre, problematiche connesse al *Work-Life Balance*. In particolare nel caso in cui le condizioni ambientali di lavoro – il clima organizzativo – codifichino e rendano esplicita la necessità di “rendersi disponibili”, ad es. per non incorrere nella riprovazione morale di superiori o degli stessi colleghi (*peer pressure*²⁴).

Per quanto riguarda la sicurezza reddituale e previdenziale, allo stesso modo, per mere ragioni di computo temporale della retribuzione e degli accantonamenti previdenziali, i lavoratori a tempo determinato ed i part-time (quando non si tratta di una soluzione contrattuale elettiva) sperimentano tipicamente una decisa erosione della propria capacità di reddito e di sostentamento, sia nel corso della propria vita lavorativa sia una volta usciti dal circuito del lavoro. In numerosi casi, infatti nelle interviste ai delegati sindacali emerge con chiarezza una diffusa disponibilità a lavorare per più ore.

Sul fronte della sicurezza della rappresentanza, infine, la condizione di lavoratore a tempo determinato o nel caso di titolarità di contratti di somministrazione, la condizione di flessibilità, talvolta nel rapporto con una pluralità di datori di lavoro, va tipicamente nella direzione di un allentamento delle condizioni di contesto che rendono ipotizzabile la relazione con le organizzazioni sindacali.

Oltre a questi aspetti più generali la ricerca ha messo in luce alcune problematiche più specifiche, su cui ci si soffermerà nei prossimi paragrafi:

²⁴Su questo tema si veda in particolare Sewell (1998), Ezzamel e Wilmott (1998) e Maguire (1999).

- in tema di rapporto tra flessibilità delle relazioni di lavoro e *Work-Life Balance*, individuando in particolare alcune buone pratiche sotto il profilo delle iniziative volontarie di conciliazione realizzate nelle aziende analizzate (par. 3.1);
- in tema di rapporto tra flessibilità nella gestione della logistica interna ed esterna e sicurezza e qualità del lavoro, con particolare riferimento alle iniziative di esternalizzazione delle attività di movimentazione delle merci in magazzino e di rifornimento dei prodotti nei punti vendita (par. 3.2);
- in tema di rapporto tra flessibilità, innovazione tecnologica e cambiamento nel lavoro, con particolare riferimento alle iniziative di automazione delle attività di pagamento alla cassa (par. 3.3).

3.1. Buone pratiche di Work-Life Balance nella GDO

Dal punto di vista delle pratiche di conciliazione tra tempi e luoghi di vita e tempi e luoghi di lavoro è emersa con chiarezza una certa polarizzazione tra un gruppo di casi di aziende che, più di altre, interpretano la relazione con i propri collaboratori alla luce di una filosofia di fondo orientata all'idea dello "scambio" o – come è stato suggerito più sopra (par. 2.3) – del "matrimonio" in termini di esigenze ed interessi delle aziende e dei lavoratori, e, al contrario, alcuni esempi di realtà aziendali che si orientano a filosofie meno avanzate ed innovative. Per le prime si tratta di comporre il mosaico di una doppia domanda di flessibilità: quella aziendale, per rispondere al mutato quadro competitivo, e quella dei lavoratori, in termini di conciliazione tra lavoro e vita privata e di contrasto alle ipotesi di erosione di quel set di "sicurezze" (si veda par 2.4) che insieme costituiscono l'essenza di percorsi lavorativi di qualità. Per le seconde invece tendenzialmente vale una logica gerarchica di risposta a questa "doppia domanda": in primo piano le esigenze aziendali, in via subordinata quelle dei lavoratori²⁵.

Tra le buone pratiche che si è avuto modo di analizzare nel corso della ricerca si segnalano, in particolare²⁶:

- il progetto "orari a isola" in Coop;
- la programmazione annuale degli orari di lavoro in Ikea;

²⁵Emblematica, ad es., la posizione di un interlocutore aziendale con il quale si stava verificando telefonicamente la possibilità di realizzare un'intervista per la ricerca, il quale, rispetto all'idea di "lavoro di qualità" (ed alla connessa "buona occupazione") che si stava illustrando ha tenuto a precisare che – "dati i tempi che corrono" – la questione avrebbe dovuto essere meglio articolata: prima "il lavoro", dopo il "lavoro di qualità"; prima "l'occupazione", poi la "buona occupazione".

²⁶È bene sottolineare che questi casi, segnalati qui come buone pratiche aziendali, non esauriscono certamente il complesso delle iniziative che vanno nella logica del "lavoro di qualità" nel comparto della GDO. La selezione, piuttosto, ha inteso privilegiare l'innovatività delle idee e delle formule di attuazione con le quali sono state realizzate.

- le politiche di *recruiting* e i percorsi di crescita in Decathlon.

3.1.1. Gli “orari a isola” in Coop

L'organizzazione del lavoro attraverso lo schema degli “orari a isola” è un'iniziativa realizzata da Coop in accordo con le RSU e le organizzazioni sindacali FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL, UILTuCS-UIL. L'obiettivo è quello di favorire la conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro, intesa come corrispondenza fra i bisogni dei lavoratori in termini di gestione del tempo e le esigenze organizzative aziendali derivanti dai flussi di servizio.

Pensato principalmente per le lavoratrici con famiglia e figli a carico, il progetto si è rivelato utile anche per quei lavoratori che, pur non avendo famiglia o figli, possono coltivare interessi altrimenti non conciliabili con i tempi rigidi del lavoro. La diffusione maggiore, comunque, riguarda la popolazione femminile, prevalentemente occupata nelle barriere casse degli Ipermercati e nei servizi collegati.

Le peculiarità del funzionamento dell'organizzazione “a isole” sono costituite, in particolare, da:

- la programmazione anticipata, mediante l'ausilio di strumenti informativi, delle coperture di presidio dell'area casse e l'esposizione del piano dei fabbisogni;
- l'individuazione da parte dei lavoratori suddivisi in gruppi (isole) degli orari più confacenti alle loro esigenze;
- la concentrazione nell'ambito di ogni gruppo (isola), con il supporto di un animatore (si veda di seguito), degli orari effettivi per raggiungere la corrispondenza fra le due esigenze: aziendali e dei lavoratori.

È chiaro che per funzionare efficacemente il sistema delle “isole” richiede la solidarietà tra i componenti di ciascuna isola, che si assumono insieme la responsabilità di garantire le ore di presenza complessive. Dal punto di vista operativo il funzionamento delle isole si basa sulle seguenti regole:

- l'adesione alle Isole è volontaria;
- ogni Isola nomina un animatore e un sostituto che subentra in caso di assenza dell'animatore stesso. L'animatore è scelto a rotazione tra i candidati volontari del personale appartenente all'isola-reparto e resta in carica per almeno sei mesi. Se non vengono manifestate autocandidature, l'animatore viene individuato dal capo negozio; Il tempo dedicato dall'animatore a questa attività è aggiuntivo rispetto al proprio orario settimanale;
- i superiori gerarchici comunicano all'animatore, con un preavviso di almeno quattro settimane, il fabbisogno settimanale di ore lavorative (per un periodo di due settimane) del reparto, suddiviso per giornata lavorativa e fascia oraria, salvo diversa periodicità definita dal gruppo di lavoro;
- una copia degli orari validati deve essere affissa in bacheca, in modo da permetterne la preventiva conoscenza a tutti i partecipanti; una copia può essere consegnata alla RSU qualora ne faccia richiesta;

- il fabbisogno di ore lavorative assegnato all'Isola non può essere modificato o riadattato in seguito a controversie tra i partecipanti; se non si raggiungerà un accordo tra i partecipanti in tempo utile alla programmazione delle attività il capo negozio procederà con l'assegnazione d'ufficio degli orari come da sistema tradizionale, rispettando comunque la tempistica prevista;
- ogni partecipante all'Isola deve trascrivere la scelta dell'orario di lavoro entro il venerdì della settimana precedente la fase di concertazione per l'orario dell'intero reparto. In caso di assenze programmate nelle diverse fasi (consegna del cosiddetto "foglio dei desideri", trascrizione, concertazione) è cura del partecipante formulare la propria opzione di orario in tempo utile per la produzione degli orari. In caso di assenze non programmate e per effetto delle quali non è stato possibile partecipare alle attività finalizzate alla scelta dell'orario di lavoro, salvo far pervenire comunque la propria opzione d'orario, l'orario sarà definito dal capo negozio.

L'esperienza di Coop mostra che la libertà di scelta di un orario modellato sulle esigenze personali contribuisce alla costruzione di un miglior clima nell'ambiente di lavoro e parallelamente ad una più serena vita familiare. Il caso porta a riflettere, inoltre, su una molteplicità di aspetti che riguardano il rapporto tra: esigenze dei consumatori in termini di aspettative di qualità del servizio; la conseguente domanda di flessibilità da parte aziendale; le esigenze dei lavoratori in tema di conciliazione tra tempi e luoghi di vita e tempi e luoghi di lavoro.

Un primo aspetto riguarda la natura di questo "intreccio di interessi". L'esempio delle "isole di lavoro", da questo punto di vista, supporta l'ipotesi che tra queste esigenze – apparentemente in conflitto – si possano realizzare punti di sintesi in grado di rispondere efficacemente alle attese dei diversi attori in gioco (Christensen, Degroot e Friedman: 1998).

Una seconda prospettiva di lettura riguarda, poi, la filosofia di riferimento in tema di gestione delle persone sottesa all'avvio di questa sperimentazione. Una logica di fondo che, evidentemente, interpreta il rapporto tra esigenze aziendali ed esigenze delle persone nei termini di un "conflitto componibile". Non si nega, cioè, l'idea – e la legittimità – del conflitto – che è però gestito sulla base di una negoziazione leale tra le parti. Un orientamento radicalmente diverso sia dalle visioni idealizzate del rapporto tra azienda e lavoratori, per le quali semplicemente il conflitto non esiste (l'idea della "grande famiglia"), sia da quelle paternalistiche, per le quali è l'azienda che si fa carico delle esigenze dei lavoratori e le risolve (bontà sua) sia, evidentemente, da quelle dispotiche o predatorie, per le quali la gestione delle persone è un affare esclusivo della direzione e "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" (Friedmann, 1970)²⁷: il conflitto esiste perché c'è qualcuno che rema contro.

Un terzo aspetto riguarda il piano operativo e le condizioni di efficacia di soluzioni organizzative di questo tipo. È chiaro che, come si accennava in precedenza, iniziative come queste si reggono su una forte carica motivazionale

²⁷"La responsabilità sociale delle imprese è massimizzare il profitto". E coloro che sostengono il contrario "*are preaching pure and unadulterated socialism*" (stanno predicando puro ed autentico socialismo).

da parte di chi vi partecipa e su di un elevato livello di fiducia reciproca tra gli attori coinvolti, una circostanza che tende a verificarsi nelle relazioni ispirate a logiche di tipo cooperativo o clanico (Ouchi, 1981), nelle quali vantaggi e svantaggi delle relazioni (ed anche la bontà dei comportamenti) si valutano in una prospettiva seriale, nel medio-lungo termine. Ciò che si richiede, dunque, è un forte livello di *commitment*. Sia per il fronte aziendale: accettare il confronto con i lavoratori e con le organizzazioni sindacali, essere disposti a mettere in discussione la titolarità aziendale delle regole di controllo del lavoro a favore di una regolazione congiunta (Reynaud, 1989), impegnarsi al rispetto delle regole concordate, etc. Sia per quello dei lavoratori: mettere in discussione eventuali condizioni contrattuali di orario particolarmente favorevoli; vincolarsi al rispetto degli accordi presi tra colleghi; essere disposti a gestire collettivamente aspetti attinenti alla propria dimensione privata come è, appunto, l'orario di lavoro individuale, etc.

3.1.2. La programmazione annuale dell'orario di lavoro in Ikea

La programmazione annuale dell'orario di lavoro è un progetto avviato da Ikea in accordo con le RSU e le organizzazioni sindacali FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL, UILTuCS-UIL al fine di contemperare le esigenze dei consumatori, in termini di qualità dei livelli di servizio offerti dall'azienda, con quelle dei lavoratori in merito all'esigenza di conciliare tempi di vita e tempi di lavoro²⁸. Il progetto è stato lanciato intorno al 2000 in occasione dell'avvio di una sperimentazione su alcune aperture domenicali e successivamente affinato in accordo con le RSU e le parti sindacali in vista del progressivo ampliamento delle aperture domenicali su tutto l'anno.

La programmazione dell'orario di tutti i lavoratori interessati avviene dunque su base annuale – che per Ikea coincide con la cadenza di ciascun “*fiscal year*” – e dunque nel rispetto della seguenti regole: □

- entro il 30 aprile i lavoratori in forza alla data del 31 agosto precedente comunicano la propria disponibilità all'effettuazione del lavoro domenicale a

²⁸Vale la pena riflettere sulla rilevanza in termini di conciliazione tra vita e lavoro di un orario (turni, pause, domeniche, festività, etc.) stabilito con molto anticipo. In altri settori o per altri tipi di impiego (lavoro impiegatizio) è considerato normale. Nel settore della grande distribuzione, invece, sono poche le aziende che hanno adottato pratiche gestionali come quella di Ikea. Non è stato infrequente, infatti, nel corso della ricerca fotografare situazioni molto differenti, nelle quali – al limite – l'orario settimanale è stabilito frettolosamente dal capireparto la domenica pomeriggio per la settimana e le richieste di cambio-turno sono frequenti e poco tempestive. Con il risultato di dover gestire il proprio tempo in modo emergenziale, non potendo beneficiare appieno dei turni di riposo se non adeguatamente preventivati (si pensi ad es. alle esigenze di sincronizzazione con gli orari del proprio partner).

valere dal successivo 1° settembre, indicando il numero delle domeniche che intendono lavorare nell'anno di riferimento²⁹;

- nel mese di giugno si procede al confronto tra Direzione aziendale, RSA/RSU e Organizzazioni Territoriali sulla programmazione a livello di singolo Negozio. Nell'ambito di tale confronto si realizza una indagine informale a livello di reparto sulle preferenze individuali in merito alla distribuzione dell'orario in base a modelli di distribuzione settimanale di tipo verticale, orizzontale e misto;
- a seguito di tale indagine Ikea realizza le opportune pianificazioni di reparto, finalizzate ad adottare le distribuzioni d'orario desiderate dai lavoratori, se compatibili con le esigenze organizzative e nel rispetto di eventuali intese in vigore a livello di Negozio in merito alla distribuzione dell'orario di lavoro;
- la collocazione dell'orario nella giornata di domenica avviene dunque, per i lavoratori in forza alla data del 31 agosto, in base alle disponibilità comunicate, che Ikea comunque si riserva di accogliere in tutto, in parte o affatto;
- entro il mese di luglio la programmazione annuale dell'orario di lavoro a valere dal successivo 1° settembre è comunicata a tutti i lavoratori interessati;
- in occasione della comunicazione della programmazione annuale dell'orario sono formalizzati con accordi individuali, ove occorrenti, le intese con i lavoratori necessarie per la realizzazione della programmazione medesima. In particolare, la programmazione annuale dell'orario per i lavoratori part time potrebbe comportare la modificazione consensuale del contratto di lavoro nella parte relativa alla collocazione dell'orario;
- qualora la programmazione annuale individuale dell'orario preveda l'effettuazione del lavoro domenicale per un numero di domeniche inferiore a quello del "fiscal year" precedente, gli aumenti dell'orario individuale eventualmente concordati in precedenza attraverso forme di incremento consensuale temporaneo dell'orario di lavoro previsto dal contratto individuale per il lavoratore part-time saranno ridotti del numero di ore corrispondente;□
- il sistema prevede infine la possibilità di intese individuali, purché compatibili con le esigenze organizzative aziendali.

Così come in Coop anche in Ikea è riscontrabile un atteggiamento di fondo in tema di gestione delle persone orientato all'apertura ed alla trasparenza. In questo caso è l'azienda che svolge il ruolo di raccolta dei desiderata dei lavoratori in termini di orario per poi connetterle con le esigenze aziendali. La previsione di molteplici momenti negoziali e di confronto rende inoltre esplicito l'orientamento culturale aziendale sulle persone e sul rapporto tra esigenze

²⁹In base all'accordo integrativo acquisito nella ricerca le domeniche lavorative non devono superare, per ciascun lavoratore le 39 domeniche lavorative annue e le 10 domeniche lavorative consecutive. Tali limiti non si applicano (evidentemente) ai lavoratori che siano studenti con contratto "*Part Time Week End*" che svolgeranno la prestazione di lavoro in tutte le domeniche previste dal proprio contratto individuale; a coloro che si rendano disponibili a prestazioni lavorative per un maggior numero di domeniche lavorate (ferma restando la facoltà discrezionale dell'Azienda d'accogliere, in tutto o in parte, tale disponibilità).

aziendali e necessità dei lavoratori. Una filosofia di riferimento tesa alla valorizzazione del capitale umano e – come per Coop – alla composizione dei conflitti potenziali.

In un certo senso Ikea si pone in una posizione di “terzietà interessata” tra, da un lato, le esigenze della clientela in termini di standard di qualità del servizio – a cui deve rispondere – e, dall’altro, le attese dei propri collaboratori in termini di soddisfazione nel rapporto con l’azienda. Anche su questo versante l’azienda ritiene di dover fornire risposte ai propri “clienti interni” (Schlesinger: 1991; 1995), e ciò sia per una propria specifica responsabilità sociale nei confronti dei suoi collaboratori, ma anche, parallelamente, per poter realizzare i suoi obiettivi in termini di soddisfazione del cliente. In un contesto produttivo ad alta intensità di lavoro ed alta “*personality intensity*” (Normann, 1985) la cosa non dovrebbe stupire. Stupisce piuttosto che in altre aziende che condividono con Ikea queste specifiche del sistema di erogazione del servizio (la qualità percepita dal cliente è in larga parte funzione del rapporto che si crea con il personale di contatto) questo approccio non sia praticato ed anzi, talvolta, sia guardato con sospetto.

La programmazione annuale dell’orario di lavoro, peraltro, è parte della filosofia Ikea sul *Work-Life Balance*, una soluzione organizzativa che si connette con diverse altre iniziative su questo tema: asili interaziendali in partnership con altre aziende presso cui i figli dei dipendenti hanno quote riservate a tariffa agevolata; ristoranti interni riservati ai soli dipendenti (più che mense aziendali) nei quali il personale può consumare un pranzo completo a 1 euro; un servizio di spesa in azienda offerto sulla base di una convenzione con supermercati vicini³⁰.

È interessante notare, infine, come l’idea della conciliazione in Ikea è incardinata nei meccanismi stessi di reclutamento e selezione del personale: potendo offrire in larga parte contratti part-time la scelta delle persone da inserire in azienda si orienta ad es. su coloro che (tipicamente nel caso degli uomini) abbiano altre attività lavorative, magari in proprio o che (più spesso nel caso delle donne), scelgano effettivamente il part-time come soluzione di flessibilizzazione del proprio rapporto con il lavoro e con la cura della famiglia o dei figli. A tal fine, ad es. in sede di primo colloquio si tende a non citare il reparto di afferenza in caso di assunzione, ciò che rileva infatti in prima battuta non è tanto la coerenza con una certa competenza specifica (che se non è presente all’atto dell’ingresso si può costruire una volta entrati in azienda, attraverso la formazione), quanto piuttosto la verifica di un orientamento elettivo alla flessibilità, che sia coerente con le condizioni soggettive delle persone, con le specifiche scelte di vita e con le aspirazioni di carriera. Un approccio analogo è seguito anche in Decathlon, come si vedrà meglio di seguito.

³⁰Si tratta, peraltro, di un’area nella quale i vertici aziendali hanno dichiarato di poter fare ancora molto, in prospettiva.

3.1.3. Le politiche di recruiting e i percorsi di crescita in Decathlon

Il responsabile del personale mondo di Decathlon ha meno di quarant'anni e alla sua assunzione ne aveva appena 31, probabilmente un primo indicatore di quale sia la politica del personale in Decathlon: in primo luogo puntare sui giovani. In questa multinazionale francese, nata nel 1976 con una catena di negozi di attrezzature e abbigliamento sportivi e presente in Italia dal 1993 con più di 50 punti vendita (ed altri 8-10 negozi in corso di apertura), l'età media dei circa 3.500 collaboratori italiani³¹, infatti, è di circa 27 anni, e la percentuale femminile si aggira intorno al 60%.

Secondo quanto è emerso dalle interviste, comunque, ciò che qualifica la filosofia di selezione di Decathlon è il possesso di una specifica propensione ad amare e praticare un qualche tipo di sport. Una circostanza che rileva sia dal punto di vista delle competenze connesse alla vendita di prodotti per sportivi sia per quanto riguarda il clima che l'azienda intende creare nei punti vendita, per il quale l'idea del "gioco", "stare insieme" e dello "spirito di squadra" hanno un ruolo fondamentale. Ogni dipendente, dunque, è coinvolto e sollecitato a portare le proprie esperienze sportive all'interno e ogni mese ognuno ha un colloquio con il proprio capo sulle esperienze vissute nel lavoro. L'ingresso in azienda avviene, dopo il vaglio del curriculum, attraverso una selezione che prevede 2-3 colloqui a seconda del tipo di profilo e sono gli stessi responsabili dei settori nei negozi a occuparsi della selezione.

Dal punto di vista della carriera in genere si parte con contratti part-time, spesso rivolti a studenti universitari. Si comincia con la qualifica di venditore sportivo o di hostess di reception o di cassa, anche nel caso dei diplomati. Una volta laureati o dopo aver maturato una buona esperienza sul campo si può diventare "responsabile universo sport" per i negozi, o "universo logistica" per i magazzini, a cui segue in questo caso la qualifica di "responsabile organizzazione" o "sicurezza" fino ad assumere il ruolo di direttore di negozio (tutti i direttori di negozio sono scelti tra i dipendenti). Da qui si può accedere al management aziendale³².

In media il personale guadagna il 20-30% in più rispetto ai minimi del contratto del commercio. Sui benefit, a tutti sono concessi forti sconti sui prodotti distribuiti dalla società e nella pratica sportiva in strutture convenzionate. Tutti inoltre possono diventare proprietari di un pacchetto azionario acquistabile a prezzi ridotti. I dipendenti inoltre sono chiamati a rispondere annualmente ad un questionario di soddisfazione e il clima organizzativo è descritto come stimolante

³¹Complessivamente Decathlon ha circa 40.000 dipendenti nei suoi 438 punti vendita in 20 paesi.

³²Nel settore produttivo, invece, per ideare, innovare, elaborare le gamme dei marchi, lavorano ingegneri, designer, capi mercato, product manager, responsabili qualità, production leader.

ed è stato raccolto un giudizio molto positivo sulla formazione continua erogata dall'azienda.

Decisamente, una "personnel idea molto orientata" (Normann, 1985: p. 89). Come nel caso di Ikea, anche in Decathlon le politiche e le attività di gestione delle persone (dalla programmazione dei fabbisogni al reclutamento ed alla selezione, dalla formazione alla valutazione ed alle politiche di retribuzione e incentivazione) sono progettate per essere coerenti con la strategia aziendale e con le caratteristiche dell'ambiente di riferimento. Coerenza che – è bene sottolinearlo – non si verifica in altri contesti aziendali, che pure chiedono flessibilità ai propri collaboratori, ma che evidentemente non riflettono a sufficienza sui vantaggi connessi all'attivazione di un circolo virtuoso tra flessibilità aziendale e espressione soggettiva di una propria domanda di flessibilità.

Per un giovane diplomato o per uno studente universitario, ad es., lavorare in Decathlon può costituire un'esperienza piacevole e stimolante, anche un'occasione di creazione di legami relazionali, visto che i colleghi sono spesso coetanei. Le prospettive che gli si propongono possono essere considerate interessanti, sia rispetto all'ipotesi di immaginare un percorso lavorativo all'interno di quella realtà aziendale, sia se si considera l'esperienza un primo step di ingresso nel mercato del lavoro a cui ne seguiranno altri, tutti da definire. L'idea di un contratto part-time e la parallela richiesta di disponibilità al lavoro supplementare in questo quadro può considerarsi coerente con il momento del ciclo di vita di queste persone³³.

Un ragionamento analogo può riguardare il caso dei giovani laureati, i quali potrebbero essere ancor più interessati alla carriera interna, a partire dalla costruzione, precedente o parallela, di alcuni saperi coerenti con l'assunzione di responsabilità progressivamente più ampie nel corso del tempo. Da questo punto di vista l'idea di selezionare le figure di responsabilità esclusivamente all'interno della struttura dimostra anche in questo caso un elevato livello di coerenza tra politiche del personale, strategia aziendale e ambiente esterno.

Il caso Ikea e il caso Decathlon, comunque, presentano alcuni elementi di specificità, che li rendono solo parzialmente paragonabili a quelli di altre aziende della GDO.

Intanto si tratta di aziende giovani, quantomeno dal punto di vista della loro presenza in Italia o del momento di affermazione sul mercato. Certamente questa condizione ha costituito un elemento di forza dal punto di vista della possibilità di impostare "da zero" una specifica logica di gestione delle persone.

In qualche modo, inoltre, queste aziende "nascono" flessibili, nel senso che la flessibilità è parte del proprio DNA aziendale, fin dall'origine. Una circostanza che evidentemente costituisce un punto di forza significativo dal punto di vista della capacità di adattamento ai mutamenti del quadro competitivo e di contesto. Si tratta peraltro di due esempi di aziende che in qualche modo possono essere annoverate tra i protagonisti diretti, artefici del mutamento dello scenario competitivo che si è prodotto negli ultimi 15 anni. Per altre aziende –

³³Non lo sarebbe affatto nel caso, ad es., di un padre di famiglia.

necessariamente connotate da logiche organizzative “vecchio stampo” – si è trattato piuttosto di tenervi testa e di affrontare complessi processi di cambiamento strategico ed organizzativo. Si pensi ad es. alla questione degli organici ed ai tagli significativi che alcune aziende della GDO hanno dovuto realizzare nell’ultimo decennio. Non deve stupire dunque se i sistemi di gestione delle persone appaiono più avanzati o “moderni” in realtà aziendali come Ikea o Decathlon.

Un ultimo aspetto riguarda l’orientamento culturale e la storia di queste aziende. Un dato che le accomuna, nella diversità, al caso Coop.

Per le prime si tratta di una tradizione di management alternativa a quella italiana, che nel commercio ha un elemento storico di riferimento nelle filosofie gestionali del negozio più che della grande impresa. È il commercio al dettaglio e all’ingrosso che diventa grande distribuzione. Una circostanza che in una chiave interpretativa di “dipendenza da percorso” (North, 1990) evidentemente contribuisce a spiegare i problemi di oggi, in termini di innovazione, flessibilità al cambiamento, etc.

Per il caso Coop si tratta di una storia e di uno sviluppo che, pur caratterizzandosi oggi in una prospettiva da grande impresa, ha pur sempre le proprie radici nella storia del movimento cooperativo italiano e internazionale: un percorso che mantiene, nonostante le distanze che oggi caratterizzano il mondo della cooperazione di consumo dalle altre anime del mondo cooperativo (quello della cooperative di produzione e lavoro e quello delle cooperative sociali), un legame ideale con i valori della democraticità e della partecipazione. Legami che oggi possono contribuire a spiegare la sintonia di alcune scelte aziendali di fondo in tema di gestione delle persone, rispetto all’idea di centralità delle persone, di valorizzazione delle diversità, di legame con la comunità.

3.2. Ottimizzazione dei processi logistici e qualità del lavoro

Le trasformazioni del quadro competitivo hanno richiesto alle aziende della GDO di avviare significativi processi di ottimizzazione nell’uso delle risorse e degli spazi (Penco, 2008). Come è emerso dalla ricerca tale percorso ha portato alcune aziende ad esternalizzare porzioni rilevanti dei processi che riguardano la logistica in entrata e la movimentazione delle merci, sia in magazzino, sia all’interno degli spazi aperti al pubblico dei punti vendita³⁴.

Dal punto di vista del tema di riferimento di questa ricerca – la qualità del lavoro – questo fenomeno (ed i casi specifici che sono emersi nell’analisi sul campo) costituiscono, ancora una volta, sfide rilevanti. È nota al riguardo la

³⁴Tale circostanza riguarda per ora un numero limitato di casi, ma è prevedibile che nel prossimo futuro il fenomeno abbia una diffusione più ampia, andando a coinvolgere, potenzialmente, anche altri processi, sia nell’ambito delle attività primarie sia con riferimento alle attività di supporto.

proposta interpretativa di Atkinson (1984), il quale per primo introduce i termini “*core workers*” (i lavoratori più importanti, difficilmente sostituibili) e “*peripheral*” o “*contingent*” workers (quelli più facilmente interscambiabili, che possono avere livelli di turnover anche elevati senza compromettere la stabilità dei processi di creazione del valore dell’impresa). I primi rimangono impiegati nei processi diretti delle aziende di riferimento, per gli altri è elevato il rischio di transitare tra le file dei lavoratori terziarizzati. Nello specifico della GDO, peraltro, un comparto caratterizzato da qualificazioni medio-basse, ad alta intensità di lavoro (Gallino, 2007: p. 90) tale circostanza potrebbe riguardare una molteplicità di aree di lavoro (si pensi ad es. ai servizi casse, che alcune aziende della GDO stanno valutando di terziarizzare, od alle attività di rifornimento banche).

Si tratta di un processo evolutivo che mette in discussione determinanti storiche del rapporto tra impresa e lavoratori: ad es. in tema di appartenenza, *commitment*, *loyalty*, etc. e dunque in merito alle determinanti della soddisfazione e del benessere dei lavoratori:

- dal punto di vista retributivo, all’allungarsi della catena di produzione-erogazione dei servizi si potrebbe accompagnare un’erosione dei margini economici di *compensation* delle persone;
- dal punto di vista della condizione di flessibilità, garantita dal fornitore all’impresa e che potrebbe essere “scaricata” sulle persone che lavorano in un contesto di terziarizzazione (contratti precari, talvolta atipici) pena la tenuta competitiva della relazioni di fornitura
- dal punto di vista del benessere dei lavoratori: orari di lavoro più flessibili, richiesta più significativa di lavoro supplementare per gestire economicamente le variazioni della domanda dell’impresa, lavoro notturno, etc.

Questi temi peraltro meriterebbero di essere approfonditi ulteriormente, svolgendo analisi empiriche mirate sui processi di terziarizzazione nella GDO al fine di verificare la sostenibilità delle ipotesi appena proposte. Un primo spunto, comunque, è emerso dalle analisi condotte in questa ricerca, nell’ambito della quale è stato costruito un caso di studio supplementare su di una cooperativa che gestisce alcuni processi terziarizzati in uscita da diverse aziende della GDO. Ciò che emerge è che da un lato i rischi per il benessere dei lavoratori e, più in generale, per la qualità del lavoro sono strettamente connessi al livello di pressione economica che le aziende della GDO esercitano sull’azienda terziarizzata. Da questo punto di vista il caso analizzato è configurabile come una “buona pratica”: le aziende clienti si rapportano alla cooperativa – ad es. in sede negoziale, in occasione dei rinnovi contrattuali – in una logica di valutazione della qualità dell’offerta, piuttosto che dei meri corrispettivi economici per i servizi acquistati, il che si traduce in margini di riferimento per la cooperativa tali da permettere una valorizzazione congrua del lavoro e condizioni di contesto di alto livello (ad es. in termini di presidi di sicurezza, rispetto delle norme, orari di lavoro, turni, etc).

3.3. Innovazione tecnologica e cambiamento del lavoro

Il percorso di ottimizzazione dei processi di lavoro e di aumento della qualità del servizio offerto alla clientela tende a realizzarsi, in alcuni casi, con l'implementazione di innovazioni tecnologiche che consentono di realizzare vantaggi sia in termini di costo sia in termini di ampliamento della gamma di servizio. Da quanto è emerso nella ricerca, in particolare, un ambito di recente sperimentazione da parte di alcune aziende della GDO riguarda l'area dell'automazione dei servizi di contabilizzazione e di pagamento degli acquisti (casche automatiche o casche veloci).

Dal punto di vista del tema della qualità del lavoro, anche in questo caso si tratta di una sfida di tutto rilievo. Nel caso delle barriere casche della GDO, infatti, l'introduzione di sistemi di pagamento automatizzati ha l'effetto di ridefinire i compiti degli operatori, il cui intervento è comunque richiesto in termini di servizio di supporto ai clienti nelle "casche veloci". Gli operatori inoltre in alcuni casi mantengono alcune prerogative di vendita (es. negli Ipermercati e nei Supermercati: ricariche telefoniche, prodotti di valore elevato non a scaffale). Nel passaggio dalle casche tradizionali alle casche automatiche, dunque, si realizza una completa rivoluzione delle procedure di lavoro degli operatori della barriera casche (cambiano le attività da svolgere), ed anche delle condizioni di contesto nelle quali il lavoro si svolge (in piedi, in movimento).

Il fatto che si tratti di un'innovazione recente, inoltre, implica che la stessa clientela in molti casi sperimenta difficoltà oggettive allo svolgimento corretto delle procedure necessarie alla contabilizzazione dei prodotti ed al pagamento degli acquisti (si pensi agli anziani o alla clientela non abituale). Il lavoro da svolgere per gli operatori si fa più complesso di quanto non fosse alle tradizionali postazioni casche. Una complessità che si realizza spesso per la necessità di sviluppare e presidiare molteplici livelli di attenzione:

- alle richieste esplicite di informazioni da parte dei clienti attivi nelle diverse postazioni automatiche di cui l'operatore è responsabile (fino a 6, in alcuni grandi Ipermercati);
- alle "emergenze" che si possono verificare (mancato funzionamento di alcuni dispositivi, svolgimento non corretto da parte del cliente delle operazioni previste);
- ad alcune altre esigenze che tipicamente potrebbero richiedere supporto da parte dei clienti (pagamento con carta, sconti, etc.);
- alla mancata contabilizzazione di alcuni articoli (per semplice distrazione o per un comportamento scorretto dei clienti);
- alla gestione delle possibili contestazioni o lamentele dei clienti;
- alle richieste di supporto da parte di colleghi meno esperti;
- etc.

Da quanto è emerso nella ricerca il livello di soddisfazione dei lavoratori connesso all'introduzione di questa innovazione non parrebbe essere elevato. Effettivamente il livello di stress connesso al lavoro alle casche automatiche è significativo. In particolare si segnala la pressione psicologica che si crea

nell'interazione con i clienti e con la molteplicità di eventi che possono scaturire dalla loro carenza di abilità o di pratica, od anche, come si diceva, per verificare che la contabilizzazione e il pagamento siano effettuati correttamente ed evitare comportamenti disonesti³⁵. Le dinamiche di interazione che si creano in quel momento sono coinvolgenti e, alla lunga, possono innescare fenomeni di burn-out³⁶.

La transizione dal lavoro nelle casse tradizionali all'attività di supporto ai clienti alle casse automatiche, comunque, ha parallelamente anche effetti positivi sulla qualità del lavoro: da un lato perché il lavoro nelle casse tradizionali comporta lo svolgimento di alcune attività che tipicamente implicano una valutazione negativa da parte dei lavoratori in termini di soddisfazione (ripetitività, interazione "povera" con la clientela, sedentarietà, problemi connessi alla postura, etc.), dall'altro perché, in positivo, il passaggio alle casse automatiche può implicare un arricchimento della qualità dell'interazione con la clientela, o nei termini ad es. dello svolgimento di un lavoro a qualificazione più elevata³⁷.

Da un altro punto di vista si può ipotizzare che parte delle valutazioni di insoddisfazione siano spiegabili nei termini di una fisiologica resistenza culturale iniziale che caratterizza l'introduzione di qualsiasi innovazione organizzativa. Sul piano operativo è ipotizzabile dunque un percorso di graduale integrazione, al quale contribuirà anche lo sviluppo nella clientela di una maggiore dimestichezza nell'utilizzo delle nuove procedure e dunque una minore necessità di supporto da parte degli operatori che si troveranno a gestire dinamiche di lavoro a più bassa complessità.

³⁵Emblematico, da questo punto di vista, la circostanza che si può verificare nel momento in cui l'operatore si accorge, supponiamo, che un articolo non è stato passato allo scanner. Può trattarsi di una disattenzione o del tentativo di realizzare un furto e l'operatore si trova a dover gestire queste dinamiche vestendo contemporaneamente i panni del "controllore" e di persona disponibile e attenta alle esigenze dei clienti.

³⁶Il termine "burn-out" indica (Rulli, 2006) un "atteggiamento e sentimento" od un "processo transazionale", di "cortocircuito" che si verifica nel momento in cui gli operatori percepiscono uno squilibrio, nelle attività di lavoro, tra richieste e risorse, che comporta logoramento, esaurimento di risorse interiori, senso di fallimento, comparsa di atteggiamenti e comportamenti di ritiro psicologico e disinteresse per il lavoro e gli altri, conclusione difensiva con distacco emotivo dal lavoro e dall'utenza, ritiro dall'azione, cinismo, rigidità, ecc. Questo fenomeno – che si riscontra in particolare nello svolgimento di attività di *care* (ad es. nei servizi sociali) – può comunque essere esteso (facendo le debite proporzioni), anche a tutte le attività di lavoro che implicano relazioni di coinvolgimento con le persone. Queste dinamiche richiedono e tipicamente producono una carica empatica, tipicamente positiva, funzionale all'erogazione di servizi di qualità, ma che se comportano la gestione di situazioni di stress a lungo andare possono sortire l'effetto di 'bruciare' l'operatore.

³⁷Alcune valutazioni a carattere negativo che sono state raccolte nella ricerca, inoltre, riguardano le dinamiche temporali connesse all'introduzione di questa innovazione e il supporto in termini di formazione. Se dal secondo punto di vista le valutazioni espresse sono largamente positive, una certa carenza è stata riscontrata dal punto di vista della tempistica (eccessivamente ristretta) e della collocazione temporale di questa innovazione rispetto ai momenti annuali di maggior carico di lavoro.

Bibliografia

- Atkinson J. (1984), "Manpower strategies for flexible organizations", in *Personnel Management*, n. 16, pp. 28-32.
- Bombelli M.C. (2003), "Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 199.
- Cappellari R. (2002), *Il tempo e il valore. Flessibilità e gestione dell'orario di lavoro*, Utet, Torino.
- Cascio W. (2008), *Managing Human Resources*, McGraw-Hill, New York.
- Cattaneo C.B. (2005), (a cura di), *Nascita e sviluppo dell'impresa commerciale moderna*, Giuffrè, Milano.
- Censis (2009), *43° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese*, Censis, Roma.
- Christensen P., Degroot J., Friedman S. (1998), "Work and life: the end of the zero-sum game", in *Harvard Business Review*, n. 6, pag. 119-129.
- Confindustria (2009), *ILO: 90 anni al servizio della giustizia sociale*, Relazione di Pierangelo Albini, Vice Direttore Area Relazioni Industriali, Sicurezza, Affari Sociali Confindustria al Parlamentino del CNEL, 21 aprile.
- East R., Wright M., Vanhuele M. (2009), *Comportamento del consumatore*, Apogeo, Milano.
- Eurofound (2000), *New Collective Agreement for the Retail Trade after protracted dispute (Germany)*, Eurofound.
- Eurofound (2003), *Time and work: duration of work*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Eurofound (2006) *Working time and work-life balance in European companies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Eurofound (2007a), *Part-time Work in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin
- Eurofound (2007b), *Fourth European Working Condition Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin
- Ezzamel M., Wilmott H. (1998), "Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-Based Systems of Organizational Control", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n. 2.
- Friedmann M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", in *The New York Times Magazine*, 13 Settembre.
- Gallino L. (2001), *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino.
- Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce*, Laterza, Bari.
- Gasparre A. (2006), "Tra flessibilità e precarietà: una ricerca su lavoro atipico e imprese", in *Impresa Progetto*, n. 2
- Gasparre A., Torre T. (2008), *Verso il lavoro tra occasioni di lavoro. Una ricerca su flessibilità, persone e imprese in Liguria*, Aracne, Roma.
- Hardarson O. (2007), *The flexibility of working time arrangements for women and men*, Eurostat Report, Population and Social Conditions, Vol. 96.

- ILO (2004), *A Fair Globalization: Creating Opportunities For All*, Report of the World Commission on the Social Dimension of Globalization, ILO, Ginevra.
- ILO (2007), *Uguaglianza nel lavoro. Affrontare le sfide*, Conferenza Internazionale del Lavoro, 96^a sessione, International Labour Organization, Ginevra.
- ILO (2008), *Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*, Conferenza Internazionale del Lavoro, 97^a sessione, International Labour Organization, Ginevra.
- ILO (2009a), *Länderprofil Menschenwürdige Arbeit in Österreich*, International Labour Organization, Ginevra.
- ILO (2009b), *Private employment agencies, temporary agency workers and their contribution to the labour market*, International Labour Organization, Ginevra.
- ILO (2009c), *Revised Office proposal for the measurement of decent work*, International Labour Organization, Ginevra.
- ILO (2009d), *Superare la crisi – Un patto globale per l'occupazione*, Conferenza Internazionale del Lavoro, 98^a sessione, Ginevra, 19 giugno.
- ILO (2009e), *The minimum wage revisited in the enlarged EU*, International Labour Organization, Ginevra.
- Isfol (2004), *Commercio e distribuzione. Studio di area*, Isfol, Roma.
- Isfol (2006), *PLUS Participation Labour Unemployment Survey. Indagine campionaria nazionale sulle caratteristiche e le aspettative degli individui sul lavoro*, Isfol, Roma.
- Lenci P. (2006), *Il management del Cash & Carry*, Agra, Roma.
- Lugli G., Pellegrini L. (2005), *Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione specializzata*, Utet, Torino.
- Maguire S. (1999), "The Discourse of Control", in *Journal of Business Ethics*, vol. 19, n. 1.
- McCourt W., Eldridge D. (2003), *Global Human Resource Management*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Ministero dello Sviluppo Economico (2010), *Rapporto sul sistema distributivo. Analisi economico-strutturale del commercio italiano. Anno 2009*, Ministero dello Sviluppo Economico, Roma.
- Normann R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano.
- North D.C., (1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ouchi, W.G. (1981), "Markets, Bureaucracies, and Clans", in Buckley P, Michie J., *Firms, Organizations and Contracts*, Oxford University Press, Oxford.
- Pellegrini L. (1996), *La distribuzione commerciale in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Penco L. (2008), *La logistica nelle imprese della grande distribuzione organizzata*, Franco Angeli, Milano.
- Perry-Smith J.E., Blum T.C. (2000), "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance", in *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 1107-1117.
- Petrzellis L., Chebat J-C., (2010), *Comportamento del consumatore*, Pearson, Milano.

- Reynaud, J-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin.
- Reyneri E. (2005), *Sociologia del mercato del lavoro. Vol. I: Il mercato del lavoro tra famiglia e welfare*, Il Mulino, Bologna.
- Rulli G., 2006, "Il "caso" mobbing come occasione di riflessione biomedica sul disagio nel lavoro e sulla sua prevenzione", in *Quaderni di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, n. 29.
- Salmieri L. (2003), "Vivere e lavorare a Napoli. Lavori atipici e difficoltà progettuale", in *Sociologia e ricerca sociale*, n. 72.
- Schlesinger L.A. (1995), "Il profitto nel terziario viene dai dipendenti", in *Harvard Business Review*, Vol. 1, pp. 24-33.
- Schlesinger L.A., Zornitsky J. (1991), "Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction: An Examination of their Linkages and Management Implications", in *Human Resource Planning*, August.
- Sciarelli S., Vona R. (2000), *L'impresa commerciale*, McGraw-Hill, Milano.
- Sewell G. (1998), "The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance", in *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n. 2.

Angelo Gasparre

Ricercatore di Organizzazione aziendale
Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende
Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi, 5
16126 Genova
e-mail: gasparre @ economia.unige.it