

Orari di lavoro e tempi di vita nel sistema commerciale della provincia di Varese:

aspetti economici e sociali connessi al cambiamento

settembre 2009



**Orari di lavoro e tempi di vita nel sistema
commerciale della provincia di Varese:
aspetti economici e sociali
connessi al cambiamento**

INDICE

Introduzione: obiettivi e metodologia	4
1. Analisi del settore del commercio in provincia di Varese	6
1.1 Le principali tendenze del settore nei paesi europei	6
1.2 Le principali tendenze del settore in provincia di Varese	9
1.3 Gli orari di apertura degli esercizi in provincia di Varese nel contesto italiano ed europeo	13
2. Orari di apertura e orari di lavoro: effetti delle politiche di allungamento degli orari di apertura sulle condizioni di lavoro [e di vita] dei lavoratori nella distribuzione tradizionale e nella grande distribuzione organizzata	19
2.1 Modelli organizzativi e scelta dei codici temporali	19
2.2 Orari di apertura praticati e manovre temporali in provincia di Varese	24
2.3 Effetti delle scelte temporali sugli orari di lavoro e sulle condizioni di lavoro	30
2.4 Conclusioni	34
3. Gli effetti delle politiche di estensione degli orari di apertura nella GDO sugli stili di vita e di consumo	36
3.1 Un cenno alla letteratura	36
3.2 La metodologia di indagine e il campione intervistato	37
3.3 I risultati	40
3.4 Alcune riflessioni conclusive	45
4. Conclusioni e implicazioni per le politiche	47
Riferimenti bibliografici	52

Introduzione: obiettivi e metodologia

Questo studio analizza l'evoluzione del settore commerciale, le politiche di apertura dei Punti di Vendita (PdV) e le modificazioni indotte dalla diffusione della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) in provincia di Varese:

- sulle politiche di gestione degli orari della Distribuzione Tradizionale (DT),
- sulle condizioni di lavoro degli addetti al settore,
- sugli stili di vita e le abitudini di acquisto dei consumatori.

Il tema principale è quello degli orari di apertura dei servizi commerciali. La diffusione della grande distribuzione (alimentare e non) ha rafforzato infatti l'adozione di pratiche organizzative che modificano i sistemi di orario al fine di allungare gli orari di apertura dei punti di vendita. L'allungamento degli orari ha importanti effetti non solo sulla struttura del settore e sulla piccola e media distribuzione, ma anche sulle abitudini di consumo della popolazione, sulle condizioni di lavoro degli addetti al settore e sulle loro esigenze di conciliazione tra orari di lavoro e tempi di vita, sull'organizzazione degli spazi e dei tempi urbani.

Gli operatori del settore della distribuzione utilizzano la leva orari principalmente per rispondere alla domanda dei consumatori (cioè per soddisfare dei bisogni espressi e latenti di accesso ai servizi) e per assecondare i nuovi stili di vita della popolazione in questa fase di sviluppo post-industriale caratterizzata da una destandardizzazione dei tempi di lavoro e di vita.

L'apertura al pubblico dei punti vendita, non solo della GDO, durante tutta la settimana, includendo quindi le domeniche e i giorni festivi e le ore serali di alcuni giorni infrasettimanali, viene letta come una tendenza "naturale" quando si considerano le esigenze dei consumatori. Questa "naturalità" (che è frutto principalmente delle pratiche) è insieme causa ed effetto delle più recenti disposizioni normative (contenuti) che recepiscono le trasformazioni in atto nel sistema e le regolamentano, come nel caso della normativa sugli orari di apertura degli esercizi commerciali della Regione Lombardia. L'estensione degli orari è quindi un fenomeno colto, regolato e in un certo senso favorito dalla normativa, sia a livello europeo, sia a livello nazionale e regionale.

La normativa cerca poi di garantire un certo equilibrio fra le imprese del sistema distributivo, in quanto una buona combinazione di formule di vendita e sistemi di orario diventa anche un fattore chiave per ampliare l'offerta di servizi e per un efficace marketing territoriale. Dal punto di vista del suo sviluppo economico, ogni territorio cerca di essere "orientato ai bisogni del consumatore/cliente/visitatore/turista" e di essere in grado, quindi, di accoglierne le esigenze e di soddisfarle. L'allungamento degli orari di apertura dei punti di vendita può essere visto invece come fenomeno meno "naturale", più problematico, ed in certi casi anche più sofferto, per alcuni attori che si collocano all'interno del sistema commerciale. Siano le imprese della distribuzione tradizionale - di tutte le dimensioni- o siano gli addetti stessi della GDO o di chi pratica l'allungamento degli orari. Al fine di indagare i diversi risvolti degli effetti delle politiche di orario allungato all'interno della provincia di Varese, la ricerca è stata articolata in tre fasi. Nella tavola che segue sono riepilogati obiettivi e metodologia per ciascuna di esse.

Fase	Obiettivo	Metodologia	
		Specifica	Trasversale
Fase 1 Analisi del settore del commercio in provincia di Varese	Individuare le principali caratteristiche del settore in provincia di Varese, le tendenze degli ultimi anni e le prospettive future in materia di orario di lavoro in un'ottica di comparazione con altri paesi europei.	Analisi documentale di secondo livello sui dati: - Business Survey – Eurostat - Labour Force Survey – Eurostat - SMAIL – CCIAA Varese - SI Excelsior – Unioncamere- Ministero del lavoro - Osservatorio Nazionale del Commercio	Approfondimento documentale sulla Legislazione in materia di commercio e orari a livello Nazionale, Regionale e Provinciale.
Fase 2 Approfondimento sulle politiche degli orari e sulle condizioni di lavoro nel settore in provincia di Varese, con attenzione particolare alle modificazioni indotte dalle nuove politiche di apertura	Indagare i sistemi gestionali relativi alle politiche di apertura dei punti di vendita del settore commerciale nella provincia di Varese e i loro effetti sulle condizioni di lavoro e di vita delle lavoratrici e dei lavoratori	Analisi documentale di secondo livello degli accordi e della documentazione aziendale Indagine sul campo - 2 focus-group con i commercianti (1 focus nella Zona Nord e Capoluogo di Provincia; 1 focus nella Zona Sud) per un totale di 11 PdV - 2 focus-group con gli addetti della distribuzione tradizionale - 2 focus-group con gli addetti della GDO - 11 PdV di varie catene	
Fase 3 Approfondimento sui cambiamenti degli stili di vita e di consumo dei consumatori	Indagare quali comportamenti di consumo e nuovi stili di vita sono stati generati dalla modificazione dei sistemi di orario di apertura dei punti di vendita della GDO.	- Breve rassegna della letteratura - Indagine sul campo - somministrazione di un questionario ad un campione di frequentatori della GDO in tre punti vendita durante orari standard e atipici. Sono state realizzate 275 interviste	

1. Analisi del settore del commercio in provincia di Varese

1.1 Le principali tendenze del settore nei paesi europei¹

Aumento dell'importanza del settore distributivo nelle economie europee

I dati Eurostat (LFS 2007) mostrano che nei paesi dell'Europa a 15, il 14,5% dei lavoratori è occupato nel settore distributivo e la quota è rimasta costante dal 2000; il 32,2% delle imprese opera in questo settore (la quota si è ridotta dal 2000 al 2006) ed esse fatturano il 36,7% delle vendite totali (quota stabile dal 2000).

Il commercio al dettaglio è la principale componente del settore distributivo e il suo peso è aumentato nel tempo: nel 2006 esso rappresenta il 55% di tutte le imprese, rispetto al 48% nel 2000 e il 53% dell'occupazione, rispetto al 52% nel 2000.

Il Regno Unito, con quasi 3 milioni di occupati e un fatturato pari a 409.099 milioni di euro nel 2006 (BS, 2007), si posiziona come paese leader del commercio al dettaglio nell'EU a 15, seguito dalla Germania (per quanto riguarda il livello di occupazione) e dalla Francia (per quanto riguarda il fatturato). L'Italia è quarta in termini di fatturato e terza in termini di forza lavoro. Nel periodo 2000-2006 tutti i principali paesi hanno registrato un aumento del turnover e dell'occupazione nel settore, ad eccezione del Regno Unito dove il numero di occupati ha subito una leggera flessione. Anche la graduatoria dei paesi in termini di fatturato è rimasta abbastanza stabile negli ultimi sei anni.

L'offerta merceologica del commercio al dettaglio può essere raggruppata in due macro aree: componente alimentare e non-alimentare, che si differenziano sia per le caratteristiche dei canali distributivi sia per le logiche di acquisto dei consumatori e le strategie di crescita. La distribuzione alimentare, dopo il 2000 per contrastare il calo dei consumi, ha introdotto nuovi prodotti (anche non alimentari come avviene ad esempio negli ipermercati) e servizi e ha prediletto grandi spazi di vendita. La distribuzione non alimentare ha invece innovato lungo tutta la filiera, ha integrato produzione, logistica e distribuzione, con maggiore attenzione alle esigenze del consumatore (tempestiva continuità, novità e prezzi molto bassi o marchi prestigiosi). I formati distributivi principali sono stati le grandi superfici specializzate (soprattutto nel bricolage e nell'elettronica) e il franchising. In Europa, sia il comparto alimentare sia quello non alimentare hanno registrato un miglioramento della performance economica dal 2000 al 2006, anche se il comparto non-alimentare è cresciuto in media di più (+33,9%) rispetto a quello alimentare (+27,2%). La crescita italiana rispecchia le differenze settoriali europee, ma presenta percentuali nettamente superiori (47,9% e 34,9% rispettivamente).

1- I dati per l'analisi delle caratteristiche del settore distributivo sono tratti dalla "Business Survey" (BS) mentre l'analisi sull'occupazione si basa sulla "Labour Force Survey" (LFS), entrambi pubblicati da Eurostat. Poiché il data set non prevede una classificazione in base alla superficie di vendita, abbiamo utilizzato il numero di occupati come proxy per differenziare fra piccola (o attività di vicinato) e grande distribuzione organizzata (GDO). In particolare le attività con un solo occupato, e quindi gestite esclusivamente dal proprietario, sono considerate attività di vicinato.

GDO diffusa soprattutto nel Regno Unito e in Germania, in Italia elevata incidenza delle attività di vicinato

Mentre Inghilterra e Germania presentano una struttura fortemente concentrata con poche imprese, alto fatturato, bassa incidenza delle attività di vicinato (24%) e alto numero medio di occupati (15,9%), il settore distributivo in Italia è molto più frammentato: molte attività, basso numero medio di occupati (4,6) e forte incidenza delle attività di vicinato (58%). La Francia occupa una posizione intermedia con un numero medio di occupati pari a 6,7 e una quota di attività di vicinato pari al 64%.

Il grado di concentrazione può essere considerato utilizzando la densità di centri commerciali, misurato come superficie di vendita per 1000 abitanti. Mentre nel Regno Unito la densità è pari a 235,8 m²/ab, in Francia a 216,3 m²/ab e in Germania a 139,4 m²/ab, in Italia il valore crolla a 70,25 m²/ab (3° supplemento D.c.r. Regione Lombardia n° 42, anno 2006). Tuttavia, considerando i valori regionali e non nazionali, si osserva una forte differenza all'interno dei singoli stati. In particolare, la Lombardia presenta una densità di 233 m²/ab ed è quindi in linea con i principali Stati europei, mentre nel Mezzogiorno la densità crolla a 61,8 m²/ab. La peculiarità della struttura distributiva italiana può essere in parte spiegata dalla particolare conformazione territoriale e dalla presenza di molti Comuni (oltre 8000, molti dei quali in montagna o zone isolate) che richiedono una struttura distributiva più capillare rispetto ad altri stati europei. In questo contesto i negozi di vicinato, soprattutto nel comparto alimentare, svolgono un ruolo economico e sociale insostituibile.

Inghilterra, Germania e Francia presentano un maggior livello di internazionalizzazione

Oltre alla ridotta dimensione delle imprese commerciali italiane, alla bassa incidenza delle grandi superfici di vendita e al maggior effetto spiazzamento² esercitato dalla GDO ai danni della piccola distribuzione, un'altra peculiarità della struttura distributiva italiana è la bassa rilevanza internazionale e il basso grado di internazionalizzazione. Infatti, mentre le catene francesi, tedesche e inglesi sono presenti in tutta Europa e si stanno espandendo anche in Asia; Conad e Coop sono presenti solo in Croazia e Albania. Inoltre la presenza di catene distributive internazionali è molto forte nel mercato italiano: Carrefour è il terzo gruppo distributivo nel mercato italiano con una quota di mercato dell'8,91% (MarkUp, 2009), preceduto solo da Coop Italia (13,71%) e Conad (9,21%). Infine i gruppi distributivi con dimensione regionale sono una realtà molto diffusa e rilevante nel nostro paese (ad esempio Tigros presente solo in Lombardia e Piemonte; Iper DeSanti e Dok presenti solo in Puglia) (Meo e Ostidich, 2008).

Supermercati, superstores e mini-mercati: la scelta strategica più recente

La progressiva diminuzione degli acquisti, legata sia alla sfavorevole congiuntura economica sia ad un graduale abbandono del consumismo di massa; il minor tempo a disposizione per fare acquisti, che porta il consumatore a prediligere velocità e comodità nel raggiungimento del negozio; il calo degli spostamenti per acquisti finalizzati alle grandi scorte, dato che il numero medio di componenti familiari è diminuito hanno messo in discussione il primato della distribuzione moderna alimentare basata sulle grandi superfici extra-urbane (in particolare ipermercati e centri commerciali) e

2 - L'effetto spiazzamento esercitato dalla GDO sulla piccola distribuzione è legato allo spostamento delle quote di mercato dal canale tradizionale (esercizi di vicinato) al canale moderno (GDO).

ha rivalutato la funzione di prossimità. La GDO ha reagito a questi cambiamenti introducendo due nuovi formati distributivi: i superstore e i mini-mercati (o superettes, convenience store). In questo contesto il supermercato si attesta come la scelta migliore fra i formati classici e diverse catene italiane stanno investendo proprio in questo canale distributivo (Mark-Up, 2009). In particolare, i mini-mercati rappresentano la risposta più recente della GDO ai cambiamenti del mercato. Punto di forza di questo canale distributivo è la prossimità al cliente³, la dimensione ridotta che permette di rispondere con efficienza alle esigenze quotidiane della clientela e la maggior flessibilità in termini di giorni e orari di apertura. Gli esempi più interessanti del concept di prossimità sono rappresentati da Tesco Express, Tesco Metro, Capital Store di Sainsbury in Gran Bretagna e Monoprix, Franprix, G20 in Francia.

La GDO prende il posto delle attività di vicinato del comparto alimentare

Sia in Italia che nel resto d'Europa, le attività che hanno maggiormente risentito dell'effetto spiazzamento della GDO sono le attività di vicinato del comparto alimentare. In particolare, per quanto riguarda il settore alimentare specializzato, in Italia si è registrato un forte calo di fruttivendoli e macellerie (-17%), seguite dai panifici/pasticcerie (-8%) e dalle pescherie (-5%) (Confcommercio 2009). In Europa si è invece registrato una notevole diminuzione di macellerie (-16%) e pescherie (-9%), mentre il numero di panifici/pasticcerie è aumentato (+6). Nel settore dei beni di consumo durevoli si è registrata una crescita generalizzata di punti vendita. La minor pressione competitiva esercitata dalla GDO nel comparto non alimentare potrebbe essere spiegata dalla maggior diffusione del franchising e dalle ridotte quote di mercato della GDO. Tuttavia, il settore degli elettrodomestici registra una brusca contrazione dei punti vendita (-19%), dovuta probabilmente alla diffusione di grandi superfici specializzate in questo comparto. Anche le cartolerie diminuiscono del 7% e questo potrebbe essere spiegato da un minor utilizzo di questi prodotti nella società moderna e dalla concorrenza degli ipermercati e centri commerciali. In Europa, dove la GDO è molto diffusa e radicata anche nel comparto non alimentare, l'effetto spiazzamento⁴ ha coinvolto una gamma ridotta di beni e di conseguenza è stato inferiore rispetto al caso italiano (Eurostat, 2007).

3 - Solitamente, infatti, la GDO si colloca nelle periferie delle città dove c'è più offerta di ampi superfici di vendita. Tuttavia, questo può rappresentare un inconveniente per il consumatore che si vede costretto a concentrare la spesa durante il fine settimana e ad utilizzare un mezzo di trasporto pubblico o privato.

1.2 Le principali tendenze del settore in provincia di Varese

Nel settore del commercio in provincia di Varese, così come in Italia e in Lombardia, è in atto una stagnazione dei consumi e un profondo rinnovamento del quale l'evidenza statistica più importante è la crescita della produttività per addetto. Le liberalizzazioni stanno portando all'espulsione delle imprese marginali meno produttive, per lo più esercizi di vicinato, con conseguente riduzione del numero di occupati e incremento del prodotto e del reddito per addetto.

I dati di Movimprese⁴ mostrano che in Italia nel periodo dal 2002 al 2007 il numero di unità produttive locali del commercio al dettaglio è aumentato leggermente, ma contemporaneamente si è osservato un elevato turnover (le chiusure sono state superiori del 30% dello stock finale della metà del 2007). Si è passati, quindi, da un sistema di tipo "tradizionale", caratterizzato da un numero limitato di tipologie distributive, dalla prevalenza di piccole imprese e da un basso livello di modernizzazione ad un sistema dove prevale la varietà delle formule distributive e, allo stesso tempo, è aumentato il livello di concorrenza tra le imprese commerciali (piccole, medie e grandi) in funzione dei servizi offerti, della localizzazione, delle caratteristiche dell'assortimento e del mix qualità/prezzo.

I dati per la provincia di Varese forniti dall'Osservatorio Nazionale del Commercio (Ministero dello Sviluppo Economico) e dalla Camera di Commercio, Industria e Artigianato di Varese (CCIAA) permettono di costruire un quadro dettagliato della consistenza degli esercizi commerciali e della loro evoluzione tra il 2003 e il 2007. Le tendenze che emergono mostrano un andamento delle unità locali simile a quello registrato in Italia, con una lieve crescita del numero di unità locali (+2,3%) che sono passate da 18.801 unità nel 2003 a 19.225 unità nel 2007. Le unità locali del commercio, nel 2007, rappresentano il 26,4% del totale delle unità locali presenti sul territorio varesino, quota che rispecchia la media regionale. Questo dato aggregato, però, è una sintesi di andamenti diversificati per formule distributive e merceologie vendute.

Occupazione prevalentemente femminile e flessibile

Dal punto di vista della struttura occupazionale nel settore commerciale lo stock di dipendenti in Italia nel 2007 è principalmente impiegato nel commercio al dettaglio (52,2%) in particolare negli esercizi di vendita di prodotti alimentari (22,7%), la restante parte degli occupati è impiegata nelle grandi catene distributive di cui il 32,5% nelle imprese di commercio all'ingrosso e il 15,3% nelle imprese di commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli. Con riferimento alla classe dimensionale, le grandi imprese (oltre 250 dipendenti) concentrano poco più del 20% dell'occupazione complessiva del settore commerciale.

La stessa struttura occupazionale si ritrova anche in provincia di Varese dove il 17,6% degli addetti è occupato nel settore del commercio (classificazione Ateco 2002, capitolo G) e si ripartisce nel seguente modo: il 54% degli addetti è occupato nel commercio al dettaglio di prodotti non alimentari e alimentari e il 46% in quello che viene definito "altro commercio"⁵. In questo settore si evidenzia una propensione consistente ad assumere personale giovane soprattutto negli esercizi di vendita di abbigliamento e auto-motocicli.

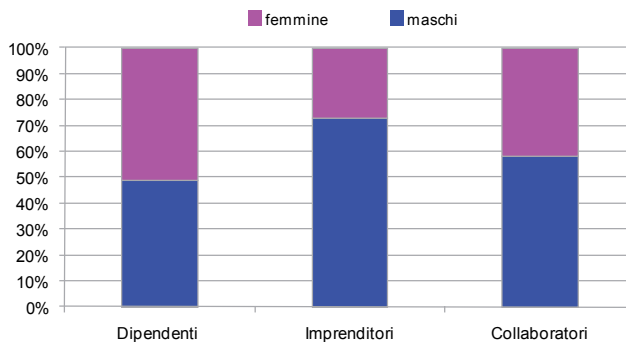
Il settore del commercio inoltre mostra alcune peculiarità rispetto alle altre attività economiche strettamente legate alla tipologia e alle modalità organizzative dei servizi erogati. A livello nazionale

4 - Movimprese è l'analisi statistica della natalità e mortalità delle imprese condotta da Infocamere, per conto di Unioncamere, basata sugli archivi di tutte le Camere di Commercio italiane.

5 - Per "altro commercio" si intende commercio all'ingrosso e commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli.

si evidenzia una preferenza di genere e un orientamento verso personale maschile più elevato rispetto a quello femminile. In linea con le caratteristiche europee, il commercio è un settore ad elevata occupazione femminile: in provincia di Varese il 51% degli addetti nel commercio nel 2008 sono donne. Tuttavia, se consideriamo gli imprenditori e i collaboratori la divisione uomini/donne cambia nettamente e prevale la componente maschile (73% per gli imprenditori e 57% per i collaboratori). Inoltre la percentuale di imprenditrici varesine è inferiore alla media italiana (30%) e a quella europea (32%) (figura 1.1).

Figura 1.1: Composizione degli addetti nel commercio al dettaglio - provincia di Varese, 2007



Fonte: Camera di Commercio di Varese - SMAIL

Nel settore commerciale sono molto diffuse le assunzioni con forme contrattuali "flessibili", che sono rappresentate principalmente da assunzioni a tempo determinato (40%) per coprire punte di attività o per sostituzioni temporanee e per periodi di prova (oltre il 40% delle assunzioni previste per il 2008)⁶ (Excelsior 2008).

Tendenze del settore commercio per tipologia distributiva: prevalenza di esercizi di vicinato e di supermercati

La ristrutturazione del sistema distributivo in provincia di Varese è stata più intensa nell'area alimentare e si è caratterizzata per la progressiva sostituzione delle unità alimentari specializzate di piccole dimensioni con punti vendita di media/grande superficie. Tra il 2003 e il 2007 si è registrato un ridimensionamento numerico dei punti vendita di frutta e verdura, carne, pane e dell'aggregato "altri esercizi specializzati".

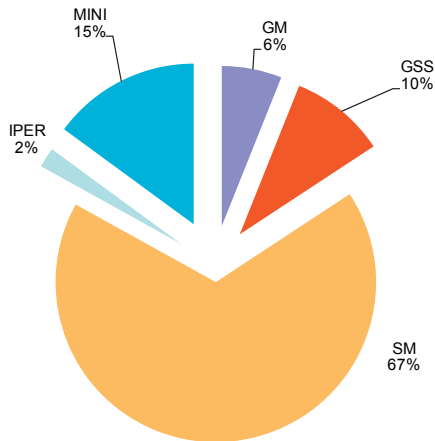
Il comparto non alimentare ha registrato modifiche meno rilevanti e quasi tutte le categorie merceologiche, anche per minori vincoli posti dalla normativa sul commercio, hanno registrato un aumento dello stock dei punti vendita soprattutto nel settore dell'abbigliamento, degli esercizi non specializzati non alimentari e dei mobili. Gli spazi di crescita che questo settore continua ad offrire derivano soprattutto da un basso livello di concentrazione dei punti vendita e dal vivace dinamismo di tanti piccoli imprenditori indipendenti che trovano nella partecipazione a reti di imprese (franchising, gruppi di acquisto) risposte idonee per avviare nuove attività, essere competitivi e

⁶ - Non è possibile effettuare un confronto con il caso europeo date le differenze nelle definizioni sulle tipologie contrattuali.

offrire servizi personalizzati e di qualità.

Dal punto di vista della tipologia distributiva in provincia di Varese si osserva una prevalenza numerica degli esercizi di vicinato (o piccolo dettaglio), mentre nell'ambito della grande distribuzione sono i supermercati ad avere una posizione dominante (67% dei punti vendita della grande distribuzione nel 2008) rispetto alle altre tipologie distributive. In sintesi, la composizione della rete di vendita della grande distribuzione in provincia di Varese non mostra significativi cambiamenti nel periodo analizzato (2001-2008), le diverse tipologie distributive mantengono quasi inalterate le loro quote di mercato. I dati dell'Osservatorio Nazionale del Commercio per l'anno 2008 mostrano che i supermercati e i minimercati (la rilevazione dei minimercati è iniziata solo nel 2005, prima erano assimilati ai supermercati) rappresentano l'82% della rete di vendita, mentre le grandi superfici specializzate e i grandi magazzini hanno una quota del 16% circa. Gli ipermercati hanno ridotto la loro presenza passando dal 3% al 2%.

Figura 1.2: Composizione della Rete di Vendita – provincia di Varese, 2008



Fonte: Osservatorio Nazionale del Commercio

Il commercio tradizionale rappresentato dagli esercizi di vicinato o piccolo dettaglio si caratterizza principalmente per punti di vendita alimentari (52%) e per punti di vendita a merceologia mista (40%). La distribuzione degli esercizi di vendita (circa 82%) si concentra⁷ soprattutto nei seguenti ambiti territoriali della provincia: addensamento commerciale metropolitano (37%), commerciale metropolitano (21%) e urbano dei capoluoghi (24%)⁸.

I supermercati tra il 2001 e il 2008 sono aumentati come numero di punti vendita passando da 105 a 167 unità (+59%). Questa tendenza è stata accompagnata da un notevole aumento della superficie totale di vendita (+57.399 m²), mentre la dimensione media degli esercizi è rimasta

7 - L'indicatore di concentrazione è dato dal rapporto tra il numero dei punti di vendita e la superficie comunale, espressa in Km².

8 - Ambito commerciale metropolitano: è caratterizzato da un'elevata urbanizzazione, da elevati livelli di inquinamento dell'aria e da una viabilità primaria e secondaria con forte congestione del traffico. Ambito di addensamento commerciale metropolitano: si tratta di un'area ad alto sviluppo commerciale, anche recente, e connotata da particolare criticità ambientale, comprendendo le zone critiche individuate dal d.g.r. n. VII/6501 del 19 ottobre 2001.

costante. Anche dal punto di vista dell'occupazione si osserva una crescita del numero totale di addetti (+857), trend coerente con l'apertura di nuovi punti vendita, che si ripartisce tra addetti uomini (+531) e addetti donne (+326). Nonostante il maggiore incremento dell'occupazione maschile si osserva sempre una maggiore presenza di lavoro femminile (quasi 52%), pur osservando nel corso degli anni una riduzione della quota.

I minimercati sono una tipologia di vendita che tenta di rispondere alle esigenze dei consumatori di avere a disposizione punti vendita non specializzati a prevalenza alimentare, localizzati in zone facilmente raggiungibili e che presentano un assortimento più ampio rispetto ad un negozio tradizionale. Questa formula distributiva, nel periodo 2005-2008, ha registrato una riduzione del numero di punti vendita del 29% e della superficie totale di vendita, ma sia la superficie media di vendita sia il numero di addetti sono aumentati [+77 addetti pari al 28% di cui +57 addetti donne].

Anche il numero di ipermercati si è ridotto del 44%, passando da 9 a 5 punti vendita. Contemporaneamente a questa tendenza si è registrata una riduzione della superficie totale di vendita e un aumento della superficie media di vendita del 37%. L'andamento dell'occupazione è caratterizzato da una riduzione del numero totale di addetti, che incide maggiormente sulla parte maschile (da 888 a 460) e un aumento del numero medio di addetti (da 185 a 266).

I grandi magazzini (GM), che stanno vivendo una fase di ristrutturazione dal punto di vista estetico e delle merceologie vendute, così come le grandi superfici specializzate (GSS) hanno avuto un notevole aumento del numero dei punti vendita tra il 2001 e il 2003 (da 11 a 15 i GM e da 15 a 24 le GSS) mentre in seguito questa tendenza si è arrestata. La superficie di vendita totale è aumentata in virtù del fatto che sono aumentati i punti di vendita, mentre la superficie media è rimasta più o meno costante (soprattutto per le grandi superfici specializzate). Anche il numero totale di addetti è aumentato (circa raddoppiato in entrambe le formule distributive, da 426 a 836 nei GM e da 419 a 936 nelle GSS), ma sono due le caratteristiche da evidenziare della struttura occupazionale. Il primo elemento è la crescita del numero medio di addetti che aumenta del 44% per i grandi magazzini (da 39 a 56) e del 39% per le grandi superfici specializzate (da 28 a 39). Il secondo elemento è relativo alla composizione degli addetti. Nei grandi magazzini, in cui è in atto un processo di ristrutturazione delle merceologie vendute, il numero di addetti uomini è aumentato di molto nel corso degli anni passando da 85 addetti a 470 addetti, mentre gli addetti donne aumentano in misura minore (da 341 a 366). I dati percentuali mostrano una tendenza decrescente della quota di lavoro femminile dal 2001 al 2008 che passa dall'80% al 43%. Nelle grandi superfici specializzate la crescita del numero totale di addetti, invece, si ripartisce in modo proporzionale tra uomini e donne e lascia inalterata la composizione degli addetti che nel 2008 sono per il 62% donne e per il 38% uomini.

Per quanto riguarda la presenza di gruppi distributivi stranieri, la situazione nel territorio varesino rispecchia quella italiana: il Gruppo Carrefour si afferma anche in provincia di Varese come il principale distributore straniero ed è secondo solo a Tigros per numero di punti vendita (29 contro 50). Tutti i principali gruppi distributivi italiani sono presenti in provincia di Varese con almeno un punto vendita. Infine si evidenzia l'assenza in provincia di Varese di Factory Outlet e Parchi Commerciali e una presenza di centri commerciali inferiore alla media lombarda.

1.3 Gli orari di apertura degli esercizi in provincia di Varese nel contesto italiano ed europeo

Gli orari di apertura degli esercizi commerciali hanno un importante impatto sulle condizioni di lavoro e di vita degli addetti del settore.

A partire dagli anni '90 in tutti i paesi europei e anche in Italia si è registrata una tendenza verso la liberalizzazione degli orari di apertura anche negli orari serali e nei giorni festivi delle attività commerciali, nonostante l'opposizione dei rappresentanti dei lavoratori e dei piccoli commercianti.

Ad eccezione delle attività di vicinato di piccole dimensioni (ad esempio sotto i 400 m² in Finlandia, sotto i 280 m² nel Regno Unito e sotto i 300 m² in Spagna) che in tutta Europa possono stare aperte 7 giorni su 7 senza limiti di orario, come si osserva dalla tabella 1.1, gli orari di apertura delle altre attività commerciali non sono omogenei fra i paesi europei. Mentre Germania⁹ e Regno Unito hanno raggiunto il massimo grado di liberalizzazione durante i giorni feriali per quanto riguarda le grandi superfici di vendita (possono rimanere aperte 24 ore); gli orari di apertura nel Canton Ticino sono molto limitati (8-18:30 durante la settimana; 8-17 il sabato e divieto di apertura domenicale). Mentre il Regno Unito e la Francia hanno adottato leggi a favore della liberalizzazione degli orari di apertura già all'inizio degli anni '90, Germania, Spagna ed Italia si sono uniformate al nuovo trend più recentemente. Accanto alle proposte di allungamento dell'orario di apertura durante le ore serali, l'apertura domenicale (e nei giorni festivi) rimane il tema più dibattuto in tutta Europa. In Francia la legge vieta l'apertura domenicale, anche se eccezioni sono previste in determinati periodi dell'anno o previa autorizzazione. In Germania, Spagna, Italia e nel Canton Ticino la legge prevede un numero massimo di aperture domenicali durante l'anno: 10 in Germania, 12 in Spagna, 21 in Italia e 4 in Svizzera¹⁰. L'Inghilterra si afferma ancora una volta come il paese più liberalizzato: l'apertura domenicale è sempre autorizzata, l'unica restrizione riguarda l'orario (10-16)¹¹; deroghe alla legge nazionale, che consentono un prolungamento dell'orario di apertura e l'apertura domenicale, sono previste in zone ad attrattività turistica, stazioni, aeroporti o per le feste patronali. Inoltre in Germania e in Spagna l'orario di apertura delle attività commerciali non è più di competenza del governo nazionale ma delle singole regioni (tabella 1.1). Infine, in Europa esiste una speciale legislazione, soprattutto in materia di apertura domenicale, riservata a determinate attività come farmacie, panetterie, edicole e tabacchi, fioristi e pasticcerie.

Gli studi che hanno analizzato l'impatto degli orari atipici sul benessere dei lavoratori sono giunti a conclusioni a volte contrastanti. Un'analisi svolta da Eurostat evidenzia come il fatto di lavorare, anche saltuariamente, durante orari di lavoro atipici (sera, week-end e la notte dopo le 22) è associato ad un basso livello di soddisfazione nell'organizzazione della propria vita personale e professionale. Tuttavia il livello di insoddisfazione è nettamente inferiore a quello di chi lavora sempre durante gli orari atipici o chi fa i turni (Eurostat 2007). Un'analisi svolta in Germania nel 1999 evidenzia come, in seguito ad un prolungamento degli orari di apertura delle attività commerciali, i lavoratori assunti a tempo indeterminato abbiano subito un peggioramento nella capacità di conciliare vita privata

9 - Ad eccezione dei seguenti Länder, dove la legislazione è più restrittiva: Renania-Palatinato, Sassonia, Baviera, e Saarland.

10 - In Svizzera la modifica è avvenuta nel 2007 in seguito alla revisione della Legge sul Lavoro.

11 - La Scozia, invece, permette anche la domenica l'apertura per 24 ore.

e professionale, portando ad una diminuzione del tempo dedicato alla famiglia e all'istruzione e al tempo libero. L'unico miglioramento riguarda l'aumento del salario mensile (EIRO, 2000). L'orario di lavoro standard (40 ore alla settimana, prevalentemente durante la settimana e le ore diurne) è considerato la miglior soluzione in termini di conciliazione vita-lavoro (Eurostat 2007).

Al contrario, un'analisi svolta da Hardarson nel 2007 mostra che il 69% delle donne impiegate saltuariamente durante il weekend trova conveniente per la propria vita privata lavorare durante questi momenti. La percentuale scende al 67,4% per gli uomini. Tuttavia, vi è molta eterogeneità fra i diversi paesi europei (Hardarson 2007).

I dati Eurostat (LFS 2007) mostrano che sono principalmente le donne a lavorare il sabato, mentre il lavoro notturno è prevalentemente maschile. Emerge inoltre che solo una quota limitata degli occupati lavora durante gli 'orari atipici' e sono solitamente gli uomini a lavorare la sera (21,8% delle donne e 24,7% degli uomini), mentre la domenica vi è più parità fra i due sessi (12,8% delle donne e 13,8% degli uomini). La situazione italiana rispecchia le caratteristiche europee per quanto riguarda la suddivisione dei turni di lavoro per genere e il confronto fra settori. Tuttavia, in Italia la percentuale di lavoratori occupati durante le ore serali è nettamente inferiore a quella europea (12,2% donne e 12,9% uomini), mentre la quota di lavoratori domenicali è superiore (17,7% donne e 16,9% uomini).

Gli effetti della liberalizzazione degli orari in provincia di Varese sono stati analizzati considerando in primo luogo le eventuali differenze tra quanto consentito dalla normativa e quanto viene effettivamente praticato dagli esercizi commerciali; e, in secondo luogo, gli effetti delle politiche di apertura sugli orari e le condizioni di lavoro degli addetti al settore. L'analisi distingue tra distribuzione tradizionale e grande distribuzione.

Tabella 1.1: Orari di Apertura GDO in Europa

Paese	Lunedì - Venerdì	Sabato	Domenica	Riforma	Deroghe
Austria	6-21	6-18	Chiusura		1) 60 ore di apertura settimanale per il settore non-alimentare e 66 per il settore alimentare, 2) Deroghe per le zone turistiche.
Belgio	5-20	5-20	Chiusura		1) Apertura domenicale per 3 domeniche all'anno. 2) 72 ore di apertura settimanale.
Danimarca	6-24	6-17	Chiusura		1) Apertura domenicale dalle 10 alle 17: - prima domenica del mese; - 6 extra-domeniche all'anno (2 nel periodo estivo); - 4 domeniche nel periodo natalizio;
Finlandia	7-21	7-18	Chiusura		Apertura domenicale dalle 12-21 da Maggio ad Agosto e Novembre-Dicembre.
Grecia	5-21	5-20	Chiusura		
Irlanda	No restrizioni	No restrizioni	No restrizioni		
Lussemburgo	6-22	6-18	6-13		1) Una volta alla settimana i negozi possono rimanere aperti fino alle 21.
Olanda	6-22	6-22	Chiusura		1) Aperture domenicali: max 12 all'anno; 2) Deroghe su aperture domenicali in zone turistiche;
Portogallo	6-24	6-24	Chiusura		1) Ipermercati possono aprire la domenica dalle 8 alle 13 da Gennaio ad Ottobre (Novembre e Dicembre: 6-24)
Francia	9-21	9-21	Chiusura		1) Orario 9-22 Centri Commerciali; 2) Alcuni negozi di alimentari possono rimanere aperti la domenica fino alle 12:00.
Germania	7-18:30	7-14	Chiusura	1956	1) Apertura domenicale: max 10 giorni all' anno (13-20); 2) Località Geografica: - Attrattività Turistica;
	6-20	6-16	Chiusura	1996	- Aeroporti; - Stazioni; 3) Feste Patronali.
	0-24	0-24	Chiusura	2007	4) Alcuni Laender possono avere una legislazione diversa (Ex. Baviera e Sassonia).
Inghilterra	0-24	0-24	10-16	1994 (2006 apertura dom.)	2) Grandi superfici di vendita presso stazioni, aeroporti.

Paese	Lunedì - Venerdì	Sabato	Domenica	Riforma	Deroghe
Spagna	Max 72 ore alla settimana	Max 72 ore alla settimana	Chiusura	2000	1) Autonomia delle regioni; 2) Apertura domenicale solo in determinate date (12 per legge nazionale e mai inferiore a 8 gg all'anno); 3) Deroghe in base alla localizzazione geografica (ex attrattività turistica).
Finlandia	7-21	7-18	12-21 (maggio-agosto; nov-dic)	2000	1) No limiti per chioschi e stazioni di servizio; 2) No limiti per aree a scarsa densità di popolazione 3) Obbligo di chiusura nei giorni festivi ufficiali.
Canton Ticino	8-18:30	8-17	Chiusura	1968 (2007 per apertura dom.)	1) Giovedì sera chiusura ore 21 (legge 1997); 2) Zone Turistiche (chiusura 18:30 anche il sabato; domenica NO supermercati); 3) Zone di Confine (fino alle 19 nei giorni feriali, domenica solo non-alimentare); 4) Stazioni, Aeroporti (fino alle 22 gg feriali; 23 sabato). 5) Determinati periodi dell'anno e festività; 6) Apertura domenicale: 4 domeniche all'anno. Ulteriori giorni solo previa autorizzazione.
Italia	7-22 (max 13 ore al giorno)	7-22 (max 13 ore al giorno)	Chiusura	1998 (legge cost. 2001 per competenza esclusiva delle regioni e legge 2006 previsti interventi in materia di programmazione e vendite promozionali)	Decreto Legislativo 114/98 ("Decreto Bersani"): 1) Aperture per festività: 8 giorni all'anno oltre a quelle del mese di dicembre; 2) Zone ad attrattività turistica e città d'arte; 3) Facoltativo l'obbligo della mezza chiusura infrasettimanale;

Fonte: nostra rielaborazione su dati Eurofound

La liberalizzazione degli orari: Italia e Lombardia in posizione intermedia nel contesto europeo

Il processo di modernizzazione del settore distributivo in Italia è regolamentato da un nuovo quadro normativo di riferimento così come delineato nello schema seguente.

	Commercio	Turismo
Livello Nazionale	<p>D.lgs. n. 114/1998 - "Riforma Bersani"- Legge quadro sulla disciplina del commercio</p> <p>Legge costituzionale n. 3 /2001 - Ridefinisce le competenze delle Regioni</p> <p>D.L. 223/2006 convertito nella legge n. 248/2006 - Introduce nella disciplina del settore norme finalizzate a garantire una maggiore liberalizzazione delle attività commerciali</p> <p>Codice del Commercio 2008 - Testo coordinato delle leggi e degli atti amministrativi vigenti</p>	
Livello Regionale	<p>Programma triennale per lo sviluppo regionale della Regione Lombardia, 2006-2008 (DCR 215/2006)</p> <p>Legge Regionale 3 Aprile 2000 n. 22 - Disciplina le vendite straordinarie e fornisce disposizioni in materia di orari degli esercizi commerciali</p> <p>Legge Regionale 28 Novembre 2007 n.30 - Normativa in materia di orari degli esercizi commerciali</p> <p>Deliberazione della Giunta Regionale del 24 Luglio 2008 n. 7730 – Fornisce modalità e criteri per la promozione dei "Distretti del commercio per la competitività e l'innovazione dei sistemi distributivi nelle aree urbane della Lombardia"</p> <p>Deliberazione della Giunta Regionale del 6 Maggio 2009 n. VIII/9399 – "Piano triennale degli interventi 2008-2010 sul commercio – modalità per l'attuazione dell'iniziativa "Promozione dei Distretti del Commercio" (d.c.r. n. 527/2008)"</p>	<p>Legge Regionale 16 Luglio 2007 n.15 - Testo Unico delle Leggi Regionali in materia di Turismo per l'individuazione degli ambiti a vocazione e potenzialità turistica</p> <p>Legge Regionale del 2008 sugli ambiti a vocazione o potenzialità turistica (DGR 30/01/2008 n. 8/6532)</p>

In provincia di Varese la regolamentazione degli orari di apertura è definita dalla Legge Regionale 28 Novembre 2007 n. 30, in base alla quale gli orari dell'attività di vendita al dettaglio in sede fissa sono rimessi alla libera determinazione degli esercenti nel rispetto della Legge Regionale, dei criteri adottati dai Comuni e dalle organizzazioni di categoria.

Gli esercizi commerciali possono rimanere aperti al pubblico nei giorni feriali dalle ore sette alle ore ventidue, ma all'interno della fascia oraria sopraindicata ogni esercente può determinare liberamente l'orario di apertura (al massimo 13 ore giornaliere) e può decidere la chiusura infrasettimanale. I Comuni possono estendere la fascia oraria di apertura (nel limite delle 13 ore/g) tra le ore cinque e le ore ventiquattro e possono autorizzare deroghe all'orario di apertura del mattino per esigenze del servizio al cittadino. Le giornate di apertura straordinarie possono

essere al massimo 21. Esistono però delle eccezioni che riguardano gli esercizi con superficie inferiore a 250 m² e gli esercizi localizzati negli ambiti territoriali a forte attrattività turistica (come definiti dal Testo Unico delle Leggi Regionali in materia di turismo, Legge Regionale 16 Luglio 2007 n.15) che possono rimanere sempre aperti nelle giornate di domenica e festive.

In base alle informazioni contenute nel Testo Unico delle leggi regionali in materia di turismo¹², all'integrazione alla L.R. del 2008 sugli ambiti a vocazione o potenzialità turistica (DGR 30/01/2008 n. 8/6532) e alle informazioni fornite dalla Regione Lombardia D.G. Turismo, giovani e sport è stato possibile risalire all'elenco dei Comuni della provincia di Varese che possono essere considerati ad attrattività turistica. Tra questi Comuni 22 sono Comuni rivieraschi dei laghi con servizio di navigazione (Lago Maggiore, Lago di Varese e Lago di Lugano sponda italiana), 7 sono Comuni su cui è collocato l'aeroporto di Malpensa e in aggiunta c'è il Comune di Varese, perché capoluogo di provincia.

L'analisi sugli orari di apertura degli esercizi commerciali in provincia di Varese mostra una situazione caratterizzata da un elevato livello di liberalizzazione rispetto ad altre province italiane, ma dal punto di vista del confronto europeo si colloca ad un livello intermedio. Questo aspetto è legato alla Legge Regionale 30/2007 in vigore in Lombardia che disciplina gli orari di apertura in modo simile a Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Lazio, Marche, Molise, Piemonte, Valle d'Aosta. Come evidenziato da Federdistribuzione: "La legge adotta criteri sostanzialmente vicini alle aspettative dei consumatori e alle esigenze di liberalizzazione sostanziale dei Comuni turistici e delle Città d'arte del territorio". In Piemonte, Molise e Marche, però, si stanno diffondendo tendenze protezionistiche (Federdistribuzione, 2009). Puglia, Sardegna, Trentino Alto Adige, Veneto, Toscana e Umbria hanno invece adottato una disciplina più restrittiva e spesso limitativa rispetto alla vocazione turistica di alcune regioni.

2. Orari di apertura e orari di lavoro: effetti delle politiche di allungamento degli orari di apertura sulle condizioni di lavoro (e di vita) dei lavoratori nella distribuzione tradizionale e nella grande distribuzione organizzata

Questa parte della ricerca si pone come obiettivo quello di indagare i sistemi gestionali relativi alle politiche di apertura dei punti di vendita del settore commerciale nella provincia di Varese e i loro effetti sulle condizioni di lavoro e di vita delle lavoratrici e dei lavoratori. I risultati qui presentati derivano dall'analisi della documentazione e degli accordi aziendali disponibili e da una indagine sul campo presso i commercianti e gli addetti del settore in provincia di Varese condotta attraverso 2 focus-group con i commercianti di 11 PdV, 2 focus-group con gli addetti della distribuzione tradizionale e 2 focus-group con gli addetti della GDO di 11 PdV di varie catene.

2.1 Modelli organizzativi e scelta dei codici temporali

I modelli di organizzazione del lavoro nel commercio al dettaglio

I punti di vendita tipici dei due ambiti interni al commercio al dettaglio – distribuzione tradizionale e grande distribuzione organizzata - sono del tutto diversi nelle proporzioni, soprattutto se vengono presi rispettivamente a riferimento il piccolo negozio di vicinato da un lato (intorno ai 60 m² di superficie di vendita), e l'ipermercato dall'altro (intorno o superiore ai 7.000 m² di superficie di vendita). Le dimensioni sono in questo caso così dissimili da comportare scale di fenomeni e variabili organizzative di impatto assolutamente non paragonabile e di conseguenza, scelte gestionali specifiche, adeguate a tali diverse dimensioni organizzative.

Se si guarda però alle configurazioni organizzative di base (modelli organizzativi empirici) anche il confronto fra ambiti così dissimili diventa possibile.

I modelli organizzativi tipici della distribuzione tradizionale (negozi di vicinato di piccole e di piccolissime dimensioni) prevedono in prevalenza **la non separazione fra le attività di front-line e quelle di back-line e ruoli generalmente ibridi - Modello A**. Il modello si articola in base al tipo e al numero delle figure base presenti (titolare-cassiere, commesso tutto-fare con funzioni di cassa, commesso tutto-fare non cassiere, commessi-impiegati, ecc.).

Con il crescere delle dimensioni delle superfici di vendita e degli addetti e/o con l'inclusione di ruoli di tipo produttivo-artigianale, viene in genere praticata nei punti di vendita **la separazione fra le funzioni e gli addetti riguardanti l'area della vendita - o di front-line - da quelle della back-line (retrobottega, cucine, forni, magazzino, uffici) - Modello B**.

Qui gli addetti che lavorano nell'area di vendita a contatto con i clienti sono diversi da quelli che lavorano oltre l'area della visibilità per il cliente. Anche in questo caso il modello si articola in base al tipo e al numero delle figure base presenti nel punto di vendita. Tali **figure sono tendenzialmente meno ibride** di quelle presenti nel modello A.

I punti di vendita del Commercio tradizionale che sono anche luoghi in cui avviene attività di produzione artigianale (panifici, pasticcerie, gastronomie, ecc.) appartengono con certezza al

Modello B.

Con riferimento alla grande distribuzione organizzata i punti di vendita delle formule distributive ipermercati, iperstore, superstore e supermercati si collocano nei Modelli B, soprattutto quando presentano ruoli più definiti e formalizzati. I minimarket molto probabilmente trovano una collocazione sia nel Modello A, se gli addetti operano sia sul front-line che nel back-line con varie attribuzioni operative, sia nel Modello B, se l'organizzazione del punto di vendita prevede la separazione delle funzioni di back-line da quelle del front-line. L'acuirsi della concorrenza, la necessità conseguente di aumentare la flessibilizzazione organizzativa potrebbero spostare anche la GDO verso l'utilizzo di configurazioni organizzative più fluide e più indifferenziate.

Modelli organizzativi, regimi di orario di apertura e orari di lavoro sono da considerarsi strettamente connessi e interagenti.

La dimensione temporale nelle organizzazioni della distribuzione commerciale

La dimensione temporale - quella che in contesti organizzati fa porre la domanda Quando? E per quanto tempo? - secondo la teoria organizzativa è una delle componenti strutturali fra le meno visibili dell'organizzazione (Pero 1995). Alla verifica dei fatti, però, questa affermazione sembra valere quasi esclusivamente per l'industria, i cui tempi di produzione e di lavoro non sono immediatamente percepibili dall'esterno del sistema. Nei luoghi della produzione e del consumo del servizio le soluzioni temporali sono al contrario più visibili perché vi è la necessità di rendere **accessibili** ai consumatori i luoghi del servizio.

Le scelte temporali si fondano su qualcosa che è condiviso e pervasivo: la concezione del tempo, con le sue specifiche modalità di scansione. Tale concezione tocca aspetti attinenti il lavoro e la vita economica e sociale. Le specifiche modalità dell'organizzare il tempo di accesso del cliente nel punto di vendita e il tempo del lavoro degli addetti sono quindi condizionate prima di tutto dalla concezione del tempo ritenuta naturale in uno specifico luogo e momento storico. I soggetti poi hanno percezioni qualitative del tempo molto diverse tra loro, anche dentro gli standard definiti da regole comuni. La grande varietà di percezioni del tempo deriva dall'insieme delle esperienze individuali ma anche dalla ricerca di un'originale identità sociale e di proprie strategie di vita, e questo genera azioni e comportamenti differenziati per quanto riguarda le scelte temporali (Tempia, 1993). Gli studiosi dei fenomeni connessi alla dimensione temporale si soffermano a considerare le conseguenze della destandardizzazione temporale (Pero 1995) e richiamano la pertinenza e l'efficacia dell'introduzione di nuovi codici temporali nell'azione organizzativa¹³.

Nel commercio al dettaglio gli orari di apertura del punto di vendita sono un importante **strumento per agire sulla qualità percepita del servizio** (riguardano il fattore accessibilità), sono una **leva di marketing** nel senso che certi regimi di orario più di altri, secondo i contesti e le specifiche merceologie trattate, consentono di attrarre più clienti; sono anche un **elemento della progettazione organizzativa**, in quanto predeterminano la quantità di tempo di lavoro necessario nel punto di vendita.

13 - Il concetto di codice è ripreso dalle teorie della comunicazione ed è trasferito qui in ambito organizzativo. Per codice si intende il risultato di una convenzione fra emittente e ricevente, il tramite che consente loro di comunicare e di comprendersi. Per un approfondimento del significato di codice nelle teorie della comunicazione vedi Vulli (1994) - Capitolo 1. Per l'applicazione del concetto di codice alla dimensione temporale nelle organizzazioni vedi Pero (1995).

Un modello generale di scelta dei codici temporali

In questo paragrafo ci si sofferma su un modello generale di compatibilizzazione dei codici temporali verso l'esterno e verso l'interno del punto di vendita.

L'utilizzo della leva temporale nelle organizzazioni della distribuzione tradizionale e della grande distribuzione organizzata può derivare da alcune condizioni stimolanti, sempre interagenti, che portano il management a dover operare degli aggiustamenti di tipo temporale:

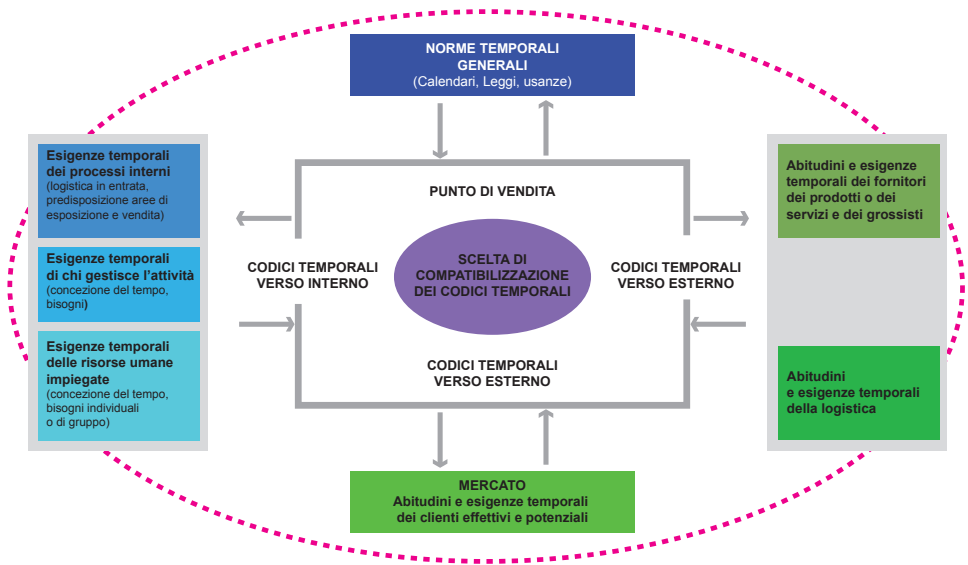
- a) il problema del posizionamento sul mercato: evidenziazione di bisogni di consumo temporalmente collocati; richieste di miglioramento dell'accesso provenienti dai clienti/consumatori; competizione con i concorrenti basata sul tempo di apertura del punto di vendita – condizioni direttamente attinenti la vita della organizzazione e il suo assetto;
- b) un brusco cambiamento del quadro di riferimento generale riferito ai codici temporali esterni: nuove disposizioni di leggi; nuove pratiche sollecitate da attori istituzionali, ecc.;
- c) la necessità di adeguamento a codici temporali di altre specifiche funzioni e/o alle cadenze temporali di processi generati da soggetti o organizzazioni esterne che offrono servizi e collaborano alla vita della organizzazione;
- d) le esigenze operative interne alla propria azienda, di ricomposizione dei codici interni per processi di supporto alle attività distributive: necessità di operare in back-line, di notte, nel caso del rifornimento degli scaffali;
- e) l'opportunità di rispondere alla domanda di destandardizzazione degli orari di lavoro, proveniente e stimolata da chi lavora nella organizzazione: richieste di tempi di lavoro non standard o ad hoc rispetto a specifiche esigenze personali.

Nonostante la diversità di dimensioni dei punti di vendita e nonostante la specifica proporzione delle tecnologie di vendita presenti (assistita o a libero servizio), il modello di scelta dei codici temporali (figura 2.1) è valido sia nel caso della distribuzione tradizionale come in quello della grande distribuzione organizzata – pur ricordando che la principale caratteristica distintiva che in genere connota il negozio di vicinato della distribuzione tradizionale è la operatività nel punto di vendita del titolare, il che richiede un livello di compatibilizzazione aggiuntiva fra le esigenze poste dal mercato e le esigenze di lavoro e di vita del titolare stesso.

Il modello presentato nella figura 2.1 serve ad evidenziare i diversi modi di compatibilizzare fra loro codici e regimi temporali al variare degli ambiti e dei contesti organizzativi e di mercato, delle culture del management e organizzative.

Le attività che riguardano il punto di vendita sono tali da porre il commerciante, il manager, davanti a scelte di compatibilizzazione con le scelte temporali dei diversi attori e ambienti, verso l'esterno e verso l'interno dell'organizzazione.

Figura 2.1: Modello generale di scelta dei codici temporali da parte del management del punto di vendita



Fonte: ME Sartor 2009

Ci sono compatibilizzazioni di primaria importanza per la vita stessa istituzionale, organizzativa, produttiva, e compatibilizzazioni meno critiche, o di secondaria, terziaria importanza per chi le pratica.

Le priorità sono decise caso per caso da chi gestisce il punto di vendita, ma esistono nella pratica delle condizioni che sono oggettivamente più critiche per un certo tipo di attività (per esempio, per una attività di servizio rispetto ad una attività di produzione di beni) e che sono talvolta trascurate dal decisore solo per motivi di ordine culturale, e non perché davvero sia così indifferente ai fini della vita istituzionale considerarle o meno. Tutte queste scelte di compatibilizzazione, tuttavia, tutte reciprocamente influenti e interdipendenti, sono in grado di generare effetti di ritorno importanti e che richiedono di essere previsti e soppesati in anticipo.

Le principali scelte di compatibilizzazione riguardano:

1. La principale preoccupazione per il titolare di un'attività commerciale o per il manager dovrebbe essere riservata alla **misura e alla valutazione della domanda proveniente dal mercato locale in cui è inserito e all'identificazione dei bisogni espressi o latenti dei consumatori di uno specifico ambito territoriale** supposto essere il bacino della propria utenza, con riguardo alle necessità di acquisto o alle abitudini di vita di chi vi abita o vi transita. Innanzitutto la domanda è **quando, per quanto tempo, con quali scansioni o intervalli di chiusura, tenere aperto e accessibile al pubblico il punto di vendita?** Si esprime così la prioritaria ricerca di coerenza fra i propri codici,

quelli su cui va regolata l'accessibilità del punto di vendita, e quelli del gruppo dei propri clienti potenziali, del mercato.

2. Altre compatibilizzazioni devono essere operate se si guarda ancora all'attività "produttiva" legata all'organizzazione del servizio. Va ricercata una compatibilità o coerenza con le **abitudini e le esigenze temporali dei fornitori/produttori o dei grossisti e dei tempi della logistica**. In realtà ci sono casi in cui i punti di vendita non devono porsi davvero questo problema, in quanto la loro importanza o forza è tale da imporre ai fornitori, ai produttori un adeguamento ai propri codici temporali - e non il contrario -, come è noto essere nel caso delle grandi catene della distribuzione organizzata. In questo caso la domanda è **quando si devono effettuare gli acquisti per il proprio punto di vendita, quando farsi consegnare le merci** per caricarle a magazzino, in modo da poterle mettere a disposizione per soddisfare le usuali richieste dei clienti? Le risposte a queste domande hanno risvolti sui processi interni di gestione del negozio, riguardando la logistica in entrata, la predisposizione delle aree di esposizione e di vendita e quindi i tempi di lavoro necessario degli addetti del punto di vendita - cioè il **tempo di lavoro domandato**. La prima e la seconda compatibilizzazione devono accordarsi poi fra loro. E per fare questo, chi decide nel punto di vendita si deve ora rivolgere alla compatibilizzazione fra tempi di apertura dei negozi e l'ammontare del tempo di lavoro interno necessario al punto di vendita e da richiedere ai propri dipendenti.

3. Per quanto riguarda la terza compatibilizzazione, la domanda diventa ora: **quanto tempo di lavoro devo richiedere agli addetti del negozio e con quali specifiche formule di orario di lavoro, per riuscire a coprire efficacemente il tempo di apertura del punto di vendita, considerate le necessità commerciali e di business accertate?**

È qui che le scelte temporali incontrano le norme scaturite dalla lunga storia della tutela delle condizioni di lavoro e si devono raffrontare con le esigenze temporali delle specifiche risorse umane impiegate o da impiegare (concezioni del tempo, bisogni individuali dovuti alla compresenza di ruoli familiari e lavorativi, specifiche richieste individuali dovute a fasi specifiche della vita, ecc.). **Il problema è che le necessità operative e le pratiche in uso nel punto di vendita possono entrare in una sorta di tensione con le norme in vigore, con il mercato, e anche con le esigenze espresse da chi si rende disponibile a lavorare nel punto di vendita** (tensioni che si sviluppano magari in direzioni opposte). Sono tensioni che conviene conoscere e saper affrontare in modi che contribuiscano a ridimensionarle.

2.2 Orari di apertura praticati e manovre temporali in provincia di Varese

Gli orari praticati

La distribuzione tradizionale e la GDO si differenziano in modo netto per quanto riguarda l'orario di apertura giornaliero dei punti di vendita. Nella prima è ancora molto praticato l'**orario spezzato tradizionale non protratto in orario serale** (aperture serali sono eccezioni stagionali o derivano da eventi speciali); nella seconda è prevalente l'**orario continuato protratto in orario serale** (nelle formule distributive a maggior superficie di vendita). Con riferimento invece alle domeniche lavorate, le due realtà del commercio si differenziano in modo meno netto che nelle aspettative/previsioni.

Il quadro degli orari di apertura nel settore del commercio al dettaglio emerso dalla ricerca- nei suoi aspetti essenziali – è presentato nella tavola 2.1.

Tavola 2.1: Orari di apertura giornalieri e settimanali – sintesi generale

DISTRIBUZIONE TRADIZIONALE	GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA
<p>Orario DT: spezzato per l'intera settimana oppure misto, spezzato più continuato (spezzato infrasettimanale e continuato il sabato); continuato più spezzato (continuato infrasettimanale e spezzato la domenica, se lavorata).</p> <p>Prolungamenti orario giornaliero: serali: nei periodi estivi (1 o 2 giorni /sett.) notturni rarissimi (1 volta/anno), nei centri storici.</p> <p>Monte orario giornaliero: non raggiunge il max giornaliero (13 ore): Spezzato fino a 7, 7,5, 8 , 8,50 ore/g Continuato: fino a 11 ore/g.</p> <p>Domeniche di apertura: <u>numero:</u> limitato nonostante la totale libertà di scelta sotto i 250 m² (prevalentemente fino a 6 domeniche/anno nel 2008) <u>orario di apertura (più opzioni):</u> solo mattino; spezzato; continuato. Spesso di durata più breve di quello infrasettimanale</p> <p>Casi particolari: - PDV commercio tradizionale interno ai centri commerciali: si uniforma agli orari stabiliti dalla direzione del centro: orari continuati, prolungati o meno in fascia serale, consistente numero di domeniche di apertura/anno. - Negozi polifunzionali (sperimentazione CCIAA di Varese - Regione Lombardia), in aree a bassa densità distributiva. Sono negozi ad offerta commerciale integrata in cui sono inclusi servizi pubblici (CCIAA e Provincia) e turistici; praticano l'orario spezzato.</p>	<p>Orario GDO: continuato (e talvolta misto su base settimanale: continuato + spezzato o continuato + mezza giornata)</p> <p>Prolungamenti orario giornaliero: serale (fino alle 21 e/o 22)</p> <p>Monte orario giornaliero: raggiunge in prevalenza il max giornaliero (13 ore)</p> <p>Domeniche di apertura: <u>numero:</u> a parità di condizioni di liberalizzazione, numero di domeniche di apertura maggiori di DT (non sempre intorno al massimo) <u>orario di apertura:</u> più opzioni. Generalmente più breve di quello infrasettimanale</p> <p>Casi particolari: - PDV GDO interno ai centri commerciali: non sempre si uniforma agli orari stabiliti per gli altri punti di vendita</p>

Manovre temporali attivate recentemente e loro logiche

Quali sono le **manovre temporali** recentemente praticate nei punti di vendita della distribuzione tradizionale e della grande distribuzione organizzata nella provincia di Varese? Quali logiche esprimono queste manovre?

I comportamenti riferiti alle scelte temporali (e non solo a queste) vengono influenzati da alcuni fattori solo in parte coincidenti nei due ambiti della distribuzione tradizionale e della grande distribuzione organizzata, come evidenziato nella tavola 2.2:

Tavola 2.2: Fattori che influenzano i comportamenti del management del punto di vendita

DISTRIBUZIONE TRADIZIONALE	GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA
<p>Ruolo e atteggiamenti del titolare Nella conduzione del punto di vendita ruolo e atteggiamenti connessi al suo carico di lavoro, e al senso di soddisfazione che ricava dal proprio ruolo.</p> <p>Cultura imprenditoriale e di marketing Livello di consapevolezza del proprio ruolo d'imprenditore e capacità imprenditoriali davvero possedute e attivabili per identificare piani di azioni rilevanti per far fronte alle sfide della gestione e per approfondire la conoscenza del proprio mercato reale e potenziale di riferimento. In situazioni di incertezza e di basso orientamento al marketing, possono manifestarsi propensioni conformistiche.</p> <p>Condizione economica e finanziaria Il posizionamento di mercato della propria azienda ha riflessi diretti sui risultati della gestione. Performance negative pregresse non danno margini economici e quindi minori risorse sono disponibili per sperimentazioni o investimenti, anche per quanto riguarda le manovre temporali .</p>	<p>Cultura di marketing organizzativa Accentramento/decentramento decisionale e specifici livelli di verticalizzazione gerarchica.</p> <p>Risultati di analisi dei comportamenti di acquisto (e flussi di accesso) I flussi di accesso della clientela previsti nel punto di vendita vengono stimati a partire dallo studio dei comportamenti di acquisto letti attraverso l'analisi della domanda (analisi degli scontrini).</p> <p>Condizione economica e finanziaria Capacità di sostenere sperimentazioni di nuove formule di orario (capacità di investimento); scelte che potrebbero rilevarsi non sempre redditizie</p>

Diverso è anche il quadro riferito agli *approcci attivi o passivi* con cui si opera nella conduzione delle attività commerciali. Gli approcci predeterminano anche gli esiti delle scelte temporali. La GDO non evidenzia atteggiamenti passivi con riferimento alle scelte temporali, mentre alcune realtà della distribuzione tradizionale sono più passive a questo riguardo.

L'esito complessivo delle scelte che nascono da approcci attivi è la definizione di *manovre temporali variegate*. I *regimi base di orario tipici* risultano meno uniformi nella distribuzione tradizionale e relativamente più uniformi nella GDO.

Tavola 2.3: Approccio attivo / passivo del management

DISTRIBUZIONE TRADIZIONALE	GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA
<p>Compresenza di <i>approcci attivi e passivi</i> nei confronti del mercato</p> <p>Approccio pro-attivo: chi ha tale approccio ha svolto ricerche di mercato presso la propria clientela ed ha una disposizione verso comportamenti conciliativi nei confronti dei propri addetti</p> <p>Approccio passivo: tende a mantenere lo status quo (per inerzia, difficile focalizzazione degli aspetti importanti della conduzione aziendale, difficoltà economico-finanziarie). "Si resiste...e si teme il futuro"</p>	<p>Approccio pro-attivo su ogni leva di marketing</p> <p>Continua lettura dei comportamenti di acquisto (informatizzazione; demand planning)</p> <p>Comportamenti attivi nell'utilizzo della leva temporale</p>

Le **manovre temporali** consistono in **allungamenti e riduzioni (e loro combinazioni)** degli orari di apertura dei punti di vendita e sono praticabili secondo due possibili direttrici: su base giornaliera e su base settimanale. Nelle tavole che seguono vengono elencate le manovre temporali e le classi di manovre praticate dalla distribuzione tradizionale e dalla grande distribuzione organizzata.

Tavola 2.4: Manovre temporali attivate

Manovre temporali attivate

DISTRIBUZIONE TRADIZIONALE	DT	GDO
<p>Su base giornaliera Se in regime di orario spezzato, riduzione orario di chiusura nella fascia del mezzogiorno</p>	X	
<p>Passaggio da orario spezzato a orario continuato (eliminazione della chiusura nella fascia del mezzogiorno)</p>	X	
<p>Estensione/riduzione della apertura in fascia mattutina con anticipazione/posticipazione della apertura</p>	X	X
<p>Estensione dell'orario in fascia serale (posticipazione della chiusura)</p>	X (raramente)	X
<p>Su base settimanale Eliminazione della chiusura settimanale del lunedì (mezza giornata) con aumento corrispondente di una mezza giornata di apertura alla settimana</p>	X	X (per lo più nel passato)
<p>Aumento del riposo settimanale: passaggio da 4 ore all'intera giornata di chiusura del lunedì (riduzione di orario)</p>	X	
<p>Aumento del numero di domeniche di apertura</p>	X	X

Classi di manovre temporali attivate

DISTRIBUZIONE TRADIZIONALE	GDO
<p>- ALLUNGAMENTO ORARIO, IN MODI DIVERSI</p> <p>- RIDUZIONE ORARIO, IN MODI DIVERSI - in controtendenza <u>Strategie di:</u> Differenziazione dai propri concorrenti (nell'uso della leva temporale) Maggior copertura territoriale del mercato (apertura di nuovi punti di vendita) Diversificazione del business (con adattamento ai mercati locali)</p> <p>- MISTE: ALLUNGAMENTO E RIDUZIONE, ANCHE SU CANALI DIVERSI <u>Strategie di</u> Sdoppiamento dei sistemi di orario per merceologie diverse Sdoppiamento sistemi di orario per canale di vendita diversi (fisico e on line)</p>	<p>- ALLUNGAMENTO ORARIO con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modificazione monte orario settimanale - Uniformazione/differenziazione orari settimanali (di un punto vendita o della intera catena) rispetto a: <ul style="list-style-type: none"> - durata della apertura giornaliera - orari di apertura mattutina del PdV - orari di chiusura serale - orari di apertura e chiusura insieme <p>- Aumento del numero domeniche di apertura</p> <p><u>Strategie di</u> Differenziazione: più orientata al mercato, alle necessità del cliente; Differenziazione per flussi di accesso/ preferenze di orario del cliente</p> <p>Uniformazione: orientata da logiche di razionalizzazione interna al punto di vendita e/o di efficienza della gestione della catena. L'uniformità degli orari di apertura comunica al cliente una disponibilità di facile memorizzazione: la certezza di un orario che consente una accessibilità al punto di vendita senza sorprese</p>

Distribuzione tradizionale - Esempi di manovre temporali

Si riscontra una gamma ampia di comportamenti nell'utilizzo della leva temporale (nullo, minimo, limitato, esteso) consistente in un certo numero di operazioni di aggiustamento temporale che portano a pratiche caratterizzate da uno specifico grado di innovatività [parzialmente innovative, innovative, radicalmente innovative].

La tavola 2.5 riassume le manovre/pratiche temporali attivate nei casi analizzati, con una descrizione della manovra/pratica stessa e il relativo numero di PdV.

Tavola 2.5: Esempi di manovre temporali nella distribuzione tradizionale e loro applicazione nei punti di vendita indagati

Manovre / Pratiche temporali	Descrizione	Numero Casi (PdV)
Manovre/Pratiche temporali	<i>Descrizione</i>	Numero Casi (PdV)
Nulla	<i>Nessuna manovra temporale su base settimanale: comportamento vincolato da norme di legge che impongono il divieto di panificazione domenicale (Regione Lombardia)</i>	1 PdV
Minimo	<i>Manovre su orario con impatto contenuto minimo</i>	
a	Contenuto aumento del numero di domeniche lavorate - fino a 6	1 PdV

Manovre / Pratiche temporali	Descrizione	Numero Casi (PdV)
b	<i>Allungamento orario di apertura giornaliero con utilizzazione parziale del tempo della chiusura del mezzogiorno, mantenimento dell'orario spezzato infrasettimanale (aumento di circa mezz'ora o poco più/giorno)</i>	1 PdV
c	<i>Da spezzato a continuato solo le rare domeniche di apertura (allungamento) e slittamento orario apertura mattutina (riduzione)</i>	1 PdV
Limitato, parzialmente innovativo	<i>Manovre temporali verso allungamento dell'orario di apertura (giornaliero e su base settimanale)</i>	
a	<i>Passaggio da un orario spezzato su base settimanale a un orario misto: rimane orario spezzato infrasettimanale che si trasforma in orario continuato il sabato e la domenica, se lavorata (fino a 6)</i>	1 PdV
b	<i>Passaggio da un orario spezzato su base settimanale a un orario misto: si trasforma in orario continuato solo il sabato e la domenica, se questa è di apertura (aumento contenuto del numero di domeniche di apertura)</i>	1 PdV
c	<i>Aumento delle domeniche lavorate (solo pomeriggio, soprattutto per adeguamento alla pianificazione urbana dei tempi); prolungamento dell'orario in fasce serali, solo nel periodo estivo, per un solo giorno alla settimana (solo per adeguamento alla pianificazione territoriale dei tempi)</i>	1 PdV
Esteso, Innovativo	<i>Manovre temporali di consistente allungamento dell'orario di apertura: passaggio da un orario spezzato infrasettimanale (dal martedì al sabato) ad orario misto: continuato infrasettimanale (incluso il sabato) e spezzato la domenica e aumento massimo delle domeniche di apertura (53 teoriche); rimane mezza giornata del lunedì di chiusura</i>	1 PdV
Innovativo radicale	<i>Manovre temporali in controtendenza o particolarmente complesse</i>	
a	<i>Innovazione sulla natura del canale di vendita (manovra temporale mista con riduzione e allungamento del tempo di apertura e di accesso, su sistemi diversi: negozio reale e negozio virtuale)</i>	1 PdV
b	<i>Ribaltamento totale della tendenza temporale (riduzione del tempo di apertura del negozio e generazione di nuovi PdV) - settimana di 5 gg lavorativi</i>	1 PdV

GDO - Esempi di manovre temporali

Nei punti di vendita della GDO si riscontrano comportamenti differenziati che nascono da strategie di marketing e gestionali specifiche [tavola 2.6]. I singoli punti di vendita analizzati appartenenti a 6 raggruppamenti (gruppi o catene), vengono denominati con riferimento ad una classificazione che ne garantisce l'anonimato. I PdV dello stesso gruppo o/catena (A, B, C, D, E, F), vengono identificati secondo l'insegna, se necessario, [insegna 1, insegna 2] e se più punti di vendita appartengono allo stesso gruppo o catena o insegna, vengono numerati [PdV 1, PdV 2, PdV 3].

Tavola 2.6: Sintesi delle manovre praticate nella GDO e loro applicazione nei punti di vendita indagati

Manovre temporali praticate	Descrizione	Numero Casi (PdV)	Dettaglio PdV
Uso della leva temporale	Ampio su più dimensioni	3 PdV	Gruppo A insegna 1 Catena B Catena C.
	Limitato	2 PdV	Gruppo A, insegna 2 Catena D
Modificazione del monte orario settimanale ordinario nel PdV (dal 2000)	Aumento monte ore	5 PdV	Gruppo A – insegna 1 e 2 Catena B Gruppo C Catena D
	Monte ore invariato	2 PdV	Gruppo A – insegna 2 Catena D
Uniformazione / differenziazione degli orari settimanali interni ai punti di vendita	Uniformazione della durata della apertura giornaliera	3 PdV	Gruppo A insegna 2 Catena D Catena F
	Differenziazione della durata della apertura giornaliera	4 PdV	Gruppo A, insegna 1 Catena B Catena C Catena E
	Uniformazione degli orari di apertura dei giorni infrasettimanali	1 PdV	Catena C
	Uniformazione degli orari di chiusura dei giorni infrasettimanali	1 PdV	Catena D
	Differenziazione degli orari di chiusura dei giorni infrasettimanali	3 PdV	Gruppo A; catena B; Catena E
	Uniformazione degli orari di apertura e chiusura dei giorni infrasettimanali	1 PdV	Gruppo A, insegna 2
	Differenziazione degli orari di apertura e chiusura dei giorni infrasettimanali	1 PdV	Catena C
Uniformazione/ differenziazione della gestione temporale dei PdV delle catene	Uniformazione della gestione temporale dei PdV	1 PdV	Catena D
	Differenziazione della gestione temporale dei PdV	4 PdV	Gruppo A – insegna 1 e 2 Catena B Catena E

Per quanto riguarda le aperture domenicali, i punti di vendita della GDO dal 2000 aumentano le domeniche lavorate (in certi casi raddoppiano) fino a raggiungere mediamente un livello superiore di poco alle 20 aperture domenicali/anno [25]. Due punti di vendita tra quelli oggetto d'indagine raggiungono il massimo possibile di aperture domenicali [53 teoriche].

2.3 Effetti delle scelte temporali sugli orari di lavoro e sulle condizioni di lavoro

La domanda principale in questa parte della ricerca è la seguente: quali sono gli effetti che le diverse scelte temporali della distribuzione tradizionale e della grande distribuzione organizzata, riferite in particolare all'allungamento degli orari di apertura dei negozi, generano sulle condizioni di lavoro e di vita dei lavoratori? Chi vive condizioni di lavoro migliori, chi sta meglio in senso relativo: gli addetti della distribuzione tradizionale o quelli della grande distribuzione organizzata? Gli addetti storici o i nuovi assunti? E in particolare, le donne trovano trattamenti più di favore e orari più rispondenti alle loro necessità e ai loro carichi familiari - e climi organizzativi meno tesi - in contesti del primo o del secondo ambito?

Nello specifico, in questo paragrafo si è considerato il grado di flessibilizzazione, generato dalle scelte di tipo temporale, presente nei due comparti del commercio tradizionale e della GDO e come questo livello di flessibilizzazione si pone in relazione con le condizioni di lavoro (e di vita) dei lavoratori.

Dall'analisi emerge che gli effetti delle scelte temporali sono differenziati a seconda che si tratti della distribuzione tradizionale o della GDO. Emerge inoltre che le condizioni di due categorie di addetti - gli storici e i neoassunti - si differenziano in modo netto.

Distribuzione tradizionale

È difficile stabilire la qualità del trattamento e delle condizioni di lavoro prevalenti nella distribuzione tradizionale a causa del peso delle relazioni personali che portano talvolta su piani più complessi e meno prevedibili la relazione d'impiego. La maggior domanda di tempo di lavoro per l'eventuale allungamento degli orari di apertura dei negozi, se contenuta nel totale delle ore settimanali di allungamento, non fa automaticamente aumentare il numero di addetti del punto di vendita. E questo si traduce in un allungamento degli orari di lavoro del personale presente (titolari/familiari e/o addetti).

Quando invece si combinano più manovre di allungamento, sia su base giornaliera che su base settimanale, aumenta la domanda di tempo di lavoro nel punto di vendita e in genere aumenta anche il personale chiamato a lavorare (più collaboratori familiari, e/o più addetti).

In specifici casi riferiti dagli addetti, il maggior problema riguarda l'incerta e carente tutela retributiva. Non è quantificabile quale sia l'entità complessiva del fenomeno. I commercianti direttamente contattati affermano di garantire nella sostanza una tutela contrattuale e retributiva in linea con le disposizioni normative vigenti.

Due condizioni generano tipi di flessibilità diverse: a) nei punti di vendita con un orario di apertura tradizionale (spezzato) c'è generalmente un allineamento tra orario di apertura e orario di lavoro; b) nei punti di vendita con orari di apertura oltre lo standard (anche con il passaggio da orario spezzato a orario continuato) e aperti molte o tutte le domeniche, si genera un disallineamento tra orario di apertura e orario di lavoro.

Tavola 2.7: Tipi di flessibilità nella distribuzione tradizionale

PDV CON ORARIO TRADIZIONALE ALLINEAMENTO (PREVALENTE)	PDV CON ORARIO MOLTO ALLUNGATO DISALLINEAMENTO
<p>Nessuna flessibilità di orario di lavoro per la maggior parte dell'anno, nel caso di sostanziale allineamento orario di apertura/orario di lavoro</p> <p>Flessibilità di orario di apertura e di lavoro limitatamente ad alcuni periodi dell'anno: dilatazione dell'orario di lavoro effettivo rispetto all'orario legale o contrattuale per ricorso più o meno massiccio agli straordinari. Gli addetti in questo caso vivono un peggioramento delle condizioni di lavoro e di vita solo in periodi circoscritti dell'anno (periodi "pesanti" sono le feste natalizie i giorni in cui si effettuano i saldi).</p>	<p>Flessibilità di orario di lavoro: Aumento tendenzialmente permanente del rapporto orario effettivo/orario legale o contrattuale, in alcuni casi con gap molto elevati; ricorso massiccio agli straordinari; in alcuni casi, flessibilità di orario di lavoro con alta variabilità infrasettimanale e intersettimanale che si traduce nella non programmabilità del tempo di lavoro (e quindi di vita), trattamento soprattutto riservato a nuovi assunti a tempo determinato;</p> <p>Flessibilità sulle regole (contrattuale): Pratiche organizzative talvolta senza riscontro normativo (uso dei riposi); ricorso a contratti non standard (soprattutto part-time), di tipo e monte ore diversificati; riscrittura dei contratti individuali anche per gli addetti storici con inclusione di obblighi di lavoro domenicale (considerato tempo ordinario di lavoro)</p> <p>Flessibilità retributiva: Criteri e modalità di pagamento non sempre allineati al contratto di settore.</p> <p>Flessibilità in entrata/uscita e interorganizzativa: Utilizzazione intermittente della forza lavoro dovuta ai picchi di lavoro, necessità di sostituzione, ricerche di personale mirate; utilizzazione programmata o variabile degli addetti in più negozi della catena</p>

L'analisi delle condizioni di lavoro e di trattamento nella distribuzione tradizionale fa riferimento ai PdV considerati nelle interviste agli addetti. I 9 PdV presso cui lavorano gli addetti intervistati sono di merceologie diverse (librerie, negozi di calzature, cartolibreria-tabaccheria, cartoleria-edicola, negozi di abbigliamento e di abbigliamento sportivo) e presentano in prevalenza (7 PdV) modelli organizzativi in cui non si attua la separazione delle funzioni di front-line da quelle di back-line e sono presenti figure ibride (Modello A - cfr. paragrafo 2.1).

L'analisi ha considerato ciascun addetto nel proprio ambito organizzativo specificando la merceologia, il regime di orario di apertura, il totale delle ore di apertura al pubblico e il modello organizzativo del punto di vendita. Del singolo addetto sono stati identificati preliminarmente il ruolo e l'anzianità aziendale, il contratto di riferimento, l'orario di lavoro contrattuale ed effettivo (monte ore settimanale).

In questo quadro, per ogni addetto sono state analizzate le caratteristiche dell'orario di lavoro praticato e in particolare se fanno capo all'addetto fattori di disagio riferiti agli orari: nel caso di orario spezzato, se l'intervallo è prolungato oltre le 2 ore e mezza; se lavora prima delle ore 8; se lavora oltre le 20 (sempre o in estate), se fa un orario domenicale, se l'orario varia nel corso della settimana, o di settimana in settimana, se il tempo del suo lavoro viene programmato in anticipo o meno; se il suo orario è diviso o meno fra più negozi; se esiste o meno un gap fra l'orario contrattuale e quello effettivamente lavorato. Queste informazioni, riportate in dettaglio nel rapporto di ricerca disponibile on-line, hanno consentito di misurare qualitativamente il grado di flessibilità (e di disagio) vissuti: alta; media; bassa e nulla.

In **sintesi, per i lavoratori della distribuzione tradizionale** le diverse forme di flessibilità si traducono in:

- livelli differenziati di compatibilizzazione fra le esigenze organizzativo-gestionali e quelle di lavoro e di vita dei lavoratori;
- per i più giovani o i neoassunti, in genere contratti di lavoro a termine con obbligo di lavorare la domenica e quindi condizioni di trattamento più svantaggiate rispetto ai colleghi dello stesso punto di vendita con contratti a tempo indeterminato e senza l'obbligo del lavoro domenicale (flessibilità contrattuale). D'altro canto questi contratti aumentano le opportunità di impiego e l'orario di lavoro domenicale può andare incontro alle esigenze di quei giovani che stanno continuando a studiare;
- livelli differenziati di gestione e programmabilità dei propri tempi di lavoro (e di vita) dovute alla incidenza degli straordinari e in certi casi alla non programmazione anticipata dei tempi di lavoro; per gli addetti multinegozio, disagi dovuti alla mobilità interorganizzativa (flessibilità oraria, organizzativa, interorganizzativa);
- criteri e modalità di pagamento non sempre allineati al contratto di settore.

Grande distribuzione organizzata

La tavola 2.8 presenta le principali scelte di flessibilizzazione presenti nella GDO, le quali emergono dall'analisi della documentazione e dalle interviste ad un gruppo di addetti.

Tavola 2.8: Le scelte di flessibilizzazione presenti nella GDO

Flessibilità sulle regole (o contrattuale):

- uso delle possibilità offerte dalle leggi, in particolare per il part-time, con assunzione di lavoratrici in part-time, ma flessibili in base alle esigenze aziendali;
- la flessibilità richiesta anche nei confronti dei full-time viene talvolta incorporata nei contratti dei nuovi assunti come anche degli addetti storici (riscrittura dei contratti con riferimento al lavoro domenicale e all'indicazione di tetti massimi di orario settimanale, spesso anche comunque superati).

Flessibilità retributiva verso flessibilità di orario di lavoro:

- ricorso al prolungamento delle ferie come compensazione dello straordinario.

Flessibilità di orario di lavoro

- aumento del rapporto orario effettivo/orario legale o contrattuale, dato dal ricorso agli straordinari (gap da un minimo di 3 a un massimo di 17 ore/settimana);
- casi di orari di lavoro spezzato con intervalli troppo lunghi fra la conclusione dell'orario del mattino e l'inizio dell'orario del pomeriggio (in un caso, fino anche a 3 ore e mezzo);
- riposi: 1 giorno fisso domenicale; 2 giorni variabili sempre non consecutivi; 2 giorni variabili, secondo i turni (in certi casi anche consecutivi).

Flessibilità organizzativa e interorganizzativa:

- estensione in certi casi dei ruoli, più spesso all'interno dei propri reparti (non solo cassiera/e; non solo commessa/o; non solo banconista...);
- utilizzazione del personale in più sedi di lavoro (addetti plurinegozio).

In sintesi, per i lavoratori della GDO, le diverse forme di flessibilità si traducono nelle seguenti condizioni di lavoro:

- Gli addetti della GDO, come quelli della distribuzione tradizionale, possono soffrire per una carente considerazione delle proprie necessità di lavoro (e di vita) dovuta all'imposizione di fatto di condizioni contrattuali o di orario difficilmente compatibili con le esigenze di vita.
- Addetti storici e nuovi addetti nella GDO vivono condizioni di lavoro spesso diverse, soprattutto per quanto riguarda l'obbligatorietà o meno del lavoro domenicale (generalmente facoltativa per i primi e obbligatoria per i secondi). L'obbligo di lavorare la domenica per i neoassunti è accompagnato da condizioni contrattuali che sono più svantaggiate rispetto a quelle dei colleghi dello stesso punto di vendita (orari e minor livello della retribuzione). Esistono punti di vendita in cui il lavoro domenicale è invece obbligatorio per tutti gli addetti (anche solo limitatamente ad una domenica al mese).
- Gli addetti (tutti) risultano in grado di pianificare e gestire il loro tempo di lavoro (e di vita) con orari e moduli non troppo complicati e frammentari; viceversa con moduli ad alta variabilità vivono condizioni di lavoro (e di vita) difficili.
- Per i più giovani o i neoassunti con contratto a tempo determinato, maggiore probabilità di trasformare in indeterminato il proprio rapporto di impiego (per maggiori possibilità di ricollocazione in altri PdV della stessa catena).
- Alta probabilità per gli addetti in front-line di lavorare in orari di lavoro disagiati (serali o domenicali).
- Gli addetti multinegoziato vivono qualche disagio aggiuntivo dovuto alla mobilità interorganizzativa.
- Gli addetti della GDO sono tutelati sul piano retributivo. La corresponsione del compenso contrattuale è in genere regolare.

2.4 Conclusioni

Orari di apertura

Gli orari di apertura sono una delle leve di marketing usate nel commercio al dettaglio. I due ambiti del commercio al dettaglio – distribuzione tradizionale e grande distribuzione organizzata - presentano un quadro degli orari di apertura differenziato, si direbbe specifico. Quello della distribuzione tradizionale si presenta variegato nei regimi di orario, indipendentemente delle dimensioni del punto di vendita, quello della GDO, più omogeneo nelle grandi superfici di vendita, e articolato nelle piccole dimensioni (formule distributive di vicinato).

Nella distribuzione tradizionale, se da un lato permangono e sembrano rafforzarsi scelte tradizionali (orario spezzato) o trasformazioni parziali del regime di orario tradizionale (orario spezzato infrasettimanale e continuato nel fine settimana) a queste si affiancano in alcuni casi nuovi regimi di orario introdotti dalle opportunità offerte dalla liberalizzazione degli orari, sia nel senso dell'allungamento degli orari di apertura (passaggio da orario spezzato a orario continuato e aperture domenicali), sia nel senso della riduzione. Il tempo totale di apertura settimanale in alcuni PdV – in controtendenza - risulta ridotto rispetto al passato (rimanendo anche basso ed invariato il numero di domeniche di apertura/anno). Altri punti di vendita presentano invece sistemi di orario duplici rispetto alle merceologie trattate o a specifici canali di vendita utilizzati (fisici e on-line), ed altri ancora sono passati all'orario continuato, sempre o quasi (la domenica lavorata utilizza lo spezzato). Ne risulta che i regimi di orario di apertura presenti della distribuzione tradizionale sono qualitativamente più numerosi, differenziandosi per numero dei giorni lavorati la settimana; per opzioni riferite alla chiusura settimanale (mantenuta o eliminata); per scelte riferite agli orari di apertura mattutina e di chiusura pomeridiana o serale secondo le merceologie trattate; nel caso di orario giornaliero spezzato, per durata della apertura del mattino e del pomeriggio, diversa o uguale; ecc.). Nella GDO, soprattutto nelle formule distributive di maggiori dimensioni, lo standard è il regime ad orario continuato, diversamente esteso e modulato nel corso della settimana; altre variazioni eventuali riguardano l'orario della domenica. I punti di vendita di minori superfici generalmente utilizzano l'orario spezzato o misto.

Orari di apertura-Orari di lavoro

Tale rapporto si presenta diverso nei due ambiti della distribuzione tradizionale e nella GDO.

Il contesto della distribuzione tradizionale è ancora prevalentemente l'ambito in cui può verificarsi un sostanziale allineamento dell'orario di apertura del negozio con l'orario di lavoro dei dipendenti, in particolare laddove si perpetuano le forme tradizionali di orario. L'allineamento in genere semplifica la gestione dei tempi e degli orari di lavoro e rende meno problematica la compatibilizzazione dei codici temporali nei confronti degli addetti, non impedendo altre forme di conciliazione fra azienda e lavoratrici/lavoratori (per esempio un addetto in full-time può essere sostituito da addetti in part-time). Cambiare regime di orario di apertura comporta la progettazione di formule di orario di lavoro specifiche. I regimi di orario scelti dalla GDO (corrispondenti in genere ad una durata della apertura del negozio giornaliera allungata oltre lo standard) sono sempre tali da generare un disallineamento degli orari di apertura e orari di lavoro e ciò comporta sempre la necessità di una progettazione specifica del tempo di lavoro individuale che utilizzi schemi di orario e moduli generali articolati per categorie diverse di lavoratori con contratti diversi, con posizionamento sul front-line o in back-line, in specifici reparti con proprie esigenze produttive.

Livelli di flessibilità vissuti e condizioni di lavoro

Le condizioni di lavoro degli addetti storici e dei neoassunti si differenziano soprattutto laddove si allungano in modo stabilizzato - e non solo stagionale - gli orari di apertura dei negozi, indipendentemente che si tratti di distribuzione tradizionale o di grande distribuzione organizzata. I livelli di flessibilità aumentano con l'estendersi degli orari di apertura: il che significa che generalmente sono maggiori nei punti di vendita della GDO. A maggiori livelli di flessibilità si associano condizioni di lavoro che peggiorano in genere la qualità della esperienza lavorativa per i lavoratori che si trovano a lavorare in orari atipici o con formule di orario disagiate o ad alta variabilità.

Nella distribuzione tradizionale con regime di orario tradizionale la flessibilità per gli addetti si genera nei momenti in cui vengono allungati gli orari di apertura (in particolari periodi dell'anno o nel caso delle domeniche lavorate) e produce condizioni di dilatazione dell'orario di lavoro effettivo e in certi casi, problemi di ordine retributivo per i lavoratori. Nei punti di vendita che decisamente hanno allungato i tempi di apertura (per passaggio da orario spezzato a orario continuato e aumento consistente del numero delle domeniche lavorate) la flessibilità riguarda un numero maggiore di dimensioni (orario, regole, retribuzione, entrata/uscita dal sistema).

Nella GDO, che pratica l'orario continuato e prolungamenti in fasce di orario atipiche, gli interventi di flessibilizzazione sono ad ampio raggio e toccano dimensioni quali: orario di lavoro, regole, retribuzione, ruoli organizzativi e utilizzo interorganizzativo delle risorse. Dall'indagine sono emersi degli esempi di pratiche di flessibilizzazione utilizzate in alcuni punti di vendita, quali: la riscrittura delle regole contrattuali (contratti individuali); l'ampio ricorso agli straordinari - diversamente remunerati secondo i contratti individuali sottoscritti e, se possibile, talvolta trasformati in allungamento delle ferie; la ridefinizione delle formule di orario, reintroducendo, per specifiche funzioni di vendita assistita, orari di lavoro spezzati con lunghi intervalli fra l'orario del mattino e quello del pomeriggio; l'estensione dei ruoli organizzativi (internamente o meno ai reparti); l'utilizzazione del personale in più sedi di lavoro.

3. Gli effetti delle politiche di estensione degli orari di apertura nella GDO sugli stili di vita e di consumo

Come abbiamo visto nella parte precedente, gli orari di apertura praticati sia dalla distribuzione tradizionale sia dalla grande distribuzione organizzata hanno importato effetti sulle condizioni di lavoro (e di vita) degli addetti del settore e sulle loro esigenze di conciliazione tra orari di lavoro e vita personale.

La destandardizzazione degli orari di lavoro in generale, unita al cambiamento nell'organizzazione dei tempi delle famiglie, anche per l'ingresso crescente delle donne nel mercato del lavoro, ha portato ad una "diversificazione" degli stili di vita, in un'ottica sempre più volta alla ottimizzazione e razionalizzazione dei propri tempi e all'ampliarsi delle possibilità di scelta a disposizione,

In questo contesto, questa parte della ricerca ha indagato i cambiamenti nei comportamenti di consumo che si sono prodotti a seguito della modificazione dei sistemi di orario di apertura dei punti di vendita della grande distribuzione.

3.1 Un cenno alla letteratura

Gli orari di apertura praticati dagli esercizi commerciali e il favore che il loro allungamento riscuote presso i consumatori sono stati oggetto di studi e ricerche sia a livello nazionale che a livello europeo.

Ciò che emerge è che gli orari allungati, ed in particolare le aperture domenicali, trovano un favorevole riscontro in relazione alla possibilità di coordinare meglio le attività di consumo con altre attività, di evitare il traffico e le code tipiche degli orari di punta infrasettimanali, di aumentare le possibilità di scelta di uso e gestione del tempo (Philippe 2007, ICE Regno Unito 2007, Berr 2006, Meo-Ostidich 2008).

In Italia, secondo uno studio del CERMES (2006) le aperture domenicali rappresentano un'efficace modalità per sostenere i consumi delle famiglie, ma anche per consentire una più razionale gestione del tempo degli individui. Sempre secondo questo studio, i luoghi in cui si sono fatti acquisti domenicali sono i supermercati, gli Iper e i Centri Commerciali nelle periferie e i negozi del centro città.

La frequentazione dei nuovi "luoghi" di consumo non è dovuta esclusivamente alla necessità degli acquisti, ma anche ad una trasformazione di questa attività in un momento di incontro e relazione (CENSIS 2004). In questo senso, l'azione "obbligata" del fare la spesa assume anche una dimensione relazionale visto che, secondo questo studio, il 52,9% la pratica con un proprio familiare o con altre persone (19,7%). Soprattutto per gli adolescenti gli acquisti diventano un'attività da svolgere con gli amici (57,9%), diventano, cioè, un modo per condividere relazionalmente il proprio tempo. Questi nuovi atteggiamenti e comportamenti dei consumatori verso le politiche di orario allungato trovano conferma anche dall'indagine condotta presso i consumatori della provincia di Varese.

3.2 La metodologia di indagine e il campione intervistato

L'indagine è stata basata su un questionario somministrato face to face ad un campione di consumatori frequentatori della grande distribuzione organizzata varesina in 3 punti vendita (2 Centri Commerciali con Ipermercato e galleria negozi e 1 Superstore), durante orari standard e atipici.

I punti di vendita presso cui realizzare l'indagine sono stati individuati tra quelli che praticano abitualmente gli orari allungati e domenicali dislocati nei diversi ambiti territoriali della provincia. In particolare sono stati selezionati due PdV in ambito lacuale, di cui uno molto prossimo al capoluogo di provincia, e uno situato in un Comune dell'area Malpensa.

La rilevazione è stata condotta tra il mese di febbraio 2009 e il mese di aprile 2009 e ha coinvolto 275 persone, di età compresa tra i 16 e gli 85 anni, presenti nel luogo d'indagine in tre momenti diversi: le due ore antecedenti la chiusura in fascia serale (orario allungato serale), sabato mattina o pomeriggio (orario tradizionale), domenica mattina o pomeriggio (orario allungato domenicale). Così facendo il 40% delle interviste è stato raccolto in orari tradizionali e il 60% in orari atipici.

Se da un lato la scelta di intervistare i clienti di PdV che praticano abitualmente gli orari allungati impone una certa cautela nella generalizzazione dei risultati ottenuti, dall'altro consente di analizzare chi utilizza gli orari allungati, quali sono le loro caratteristiche, quale è il gradimento rispetto agli orari praticati dal Centro e per quali motivi¹⁴. Partendo dalle caratteristiche biografiche degli intervistati, sono stati indagati diversi aspetti tra i quali le motivazioni della presenza all'interno del punto di vendita, le abitudini di frequentazione del Centro, l'uso del tempo in caso di orari non allungati, l'accordo rispetto alle politiche di orario allungato sia in fascia serale che domenicale e le eventuali modificazioni/propensioni rispetto ai comportamenti di socializzazione.

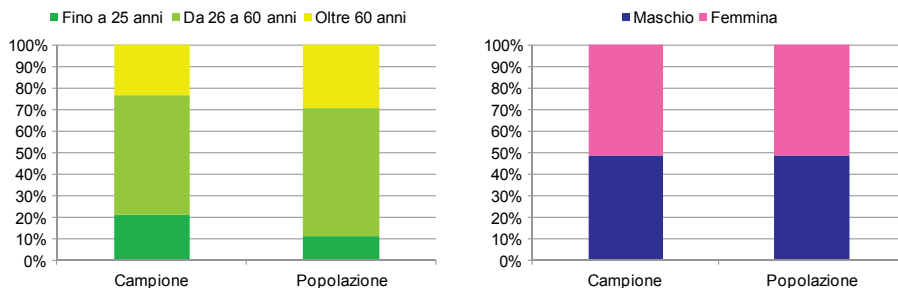
In mancanza dei dati di flusso sui clienti dei PdV oggetto d'indagine, si è scelto di concentrare circa il 50% delle interviste tra gli adulti (dai 26 ai 60 anni) e la restante parte tra i giovani (fino a 25 anni) e gli over 60. Così facendo, dal confronto con la popolazione della provincia, risultano sovra rappresentati i giovani, a discapito soprattutto degli over 60 (figura 3.1). Questa scelta metodologica ha tuttavia consentito di raccogliere un numero adeguato di interviste anche tra i giovani, che, come vedremo, hanno sviluppato dei propri modelli di frequentazione e uso degli spazi della GDO.

La composizione degli intervistati è omogenea tra i 3 Centri. Tuttavia, rispetto alla media del campione, si rileva una più bassa presenza di giovani e di over 60 nel Superstore, con pochi negozi/servizi, e più over 60 nel Centro limitrofo a Malpensa¹⁵,

¹⁴ - *Un recente studio ha comunque dimostrato che l'80% dei consumi moderni transita per GDO (Meo-Ostidich 2008).*

¹⁵ - *Una maggiore presenza di over 60 presso questo punto di vendita rispetto agli altri può essere spiegata dal fatto che le interviste in fascia serale e tradizionale sono state condotte nel fine settimana pasquale, ovvero 10-11 aprile 2009.*

Figura 3.1: La struttura del campione per genere e classe di età e la popolazione di riferimento



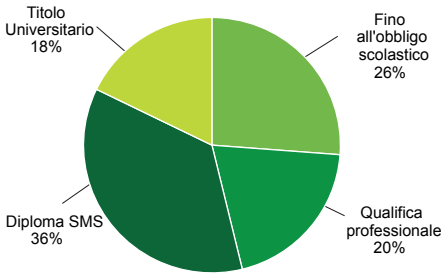
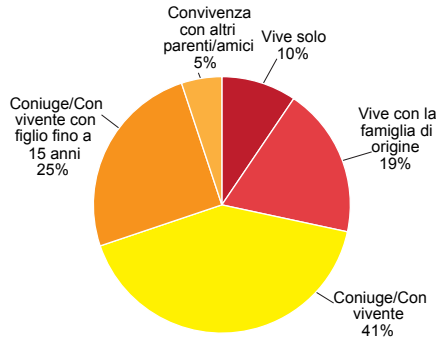
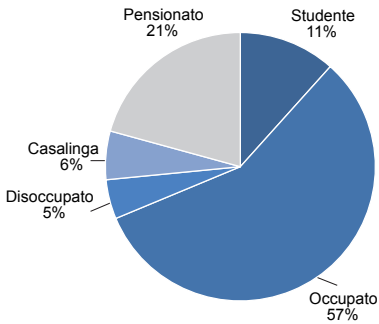
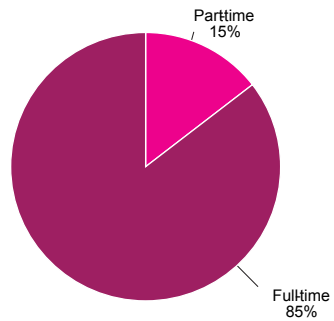
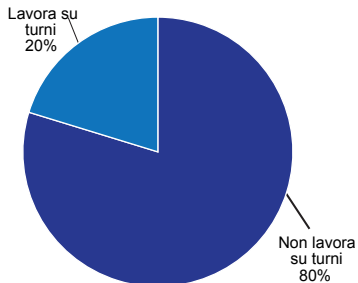
Fonte: indagine Irs, 2009 e Demo Istat, 2008

Rispetto alle altre caratteristiche biografiche del campione, la figura 3.2 mostra come i frequentatori dei PdV siano in realtà molto eterogenei, in parte anche per via delle scelte metodologiche legate alla stratificazione per classe di età. Tra gli intervistati troviamo sia persone con titoli di studio elevati che medio-bassi. Il 18% ha un titolo universitario, il 36% il diploma di scuola media superiore, il 20% la qualifica professionale mentre il 26% ha l'obbligo scolastico.

Rispetto al nucleo familiare, pur prevalendo il modello familiare composto dall'intervistato, dal proprio coniuge/convivente e eventuali figli, il 19% vive ancora con la famiglia di origine, soprattutto i giovani, mentre il 10% vive da solo, soprattutto tra gli anziani.

Il 57% del campione è occupato¹⁶ e tra questi le professioni prevalenti sono quelle impiegatizie (30,5%), quelle del commercio e dei servizi (16,6%) e gli artigiani-operai specializzati (15,8%). Solo il 15% degli occupati lavora part-time, in particolare le donne, mentre il 20% lavora su turni, soprattutto tra gli uomini adulti. Il 70% dei lavoratori dichiara di lavorare vicino al PdV presso il quale è stato intervistato.

¹⁶ - Questa percentuale è nettamente superiore alla quota di occupati sul totale della popolazione varesina tra i 16 e gli 85 anni, pari a circa il 50%.

Figura 3.2: Le caratteristiche biografiche del campione intervistato**Il campione intervistato: titolo di studio****Il campione intervistato: tipologia di nucleo familiare****Il campione intervistato: condizione occupazionale****Il campione intervistato: orario di lavoro delle persone occupate****Il campione intervistato: lavoro su turni delle persone occupate**

Fonte: indagine Irs 2009 e Demo Istat, 2008

3.3 I risultati

Un uso anche relazionale del Centro Commerciale

Dalle interviste realizzate emerge che i consumatori fanno **un uso non solo strumentale ma anche relazionale del Centro Commerciale**. L'87,5% degli intervistati si trovava presso il PdV per fare acquisti (utilizzo strumentale), ma una percentuale non trascurabile (23,3%) anche per trascorrere del tempo fuori casa ed incontrare amici (funzione relazionale) e il 2,9% per "aggiornarsi" sui prodotti che offre il mercato. Le motivazioni "abituali" di frequenza del Centro non si discostano significativamente da quelle riscontrate al momento dell'intervista¹⁷.

La percentuale di intervistati che si è recata al Centro anche per trascorrere del tempo o incontrare altre persone sale al 39% tra i giovani, al 34,4% tra gli over 60, soprattutto la domenica.

Tabella 3.1: Le motivazioni principali di frequenza del Centro

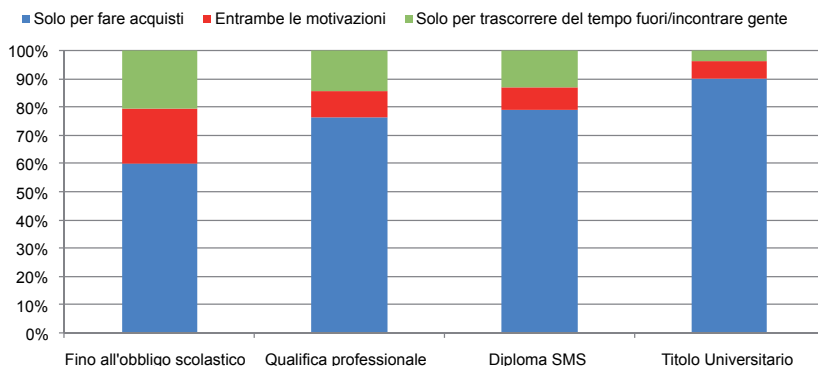
	Serale	Tradizionale	Domenicale	Totale
Fare acquisti	84,30%	91,40%	85,40%	87,50%
Trascorrere del tempo fuori casa/ incontrare gente	21,40%	16,20%	33,30%	23,30%

Fonte: Indagine Irs, 2009

Distinguendo tra coloro che utilizzano il centro **solo strumentalmente**, cioè solo per fare acquisti, e coloro che vi si recano **solo per trascorrere del tempo libero o incontrare altre persone**, emerge come l'utilizzo solo relazionale del Centro cresce al diminuire del titolo di studio¹⁸.

Non emergono al contrario differenze di genere, a conferma che, rispetto ai modelli di consumo, la distinzione tra uomini e donne è sempre meno rilevante.

Figura 3.3: Motivazione di frequentazione del Centro e titolo di studio



Fonte: Indagine Irs, 2009

17 - L'unica differenza tra la motivazione di frequenza del PdV abituale e quella contingente all'intervista si registra nel maggior utilizzo abituale della fascia serale per fare acquisti.

18 - A conferma che andare a fare la spesa può trasformarsi in una attività anche relazionale, oltre il 60% gli intervistati è accompagnato da un familiare, circa il 25% è da solo (questa percentuale sale al 47% tra gli intervistati nelle fasce serali), e circa il 12% è lì con degli amici (39% se si considerano solo i giovani).

Un utilizzo flessibile degli orari di apertura

Nonostante due dei luoghi di indagine si trovino in ambito lacuale a elevata attrattività turistica, gli intervistati sono degli “habitué” del Centro; il 78% si reca presso il PdV almeno una volta alla settimana (il 36,7% anche più di una volta), senza significative differenze se si considerano le caratteristiche personali o le motivazioni di frequenza. Analizzando le diverse combinazioni di frequenza sono stati individuati 3 modelli di utilizzo degli orari di frequenza:

- **Utilizzo Tradizionale degli orari:** l'intervistato dichiara di recarsi presso il Centro abbastanza spesso o spesso solo in orari tradizionali (dal lunedì al sabato, o mattina o pomeriggio)
- **Utilizzo Atipico degli orari:** l'intervistato dichiara di recarsi presso il Centro abbastanza spesso o spesso solo in orari allungati (dal lunedì al sabato, o in pausa pranzo o di sera, e la domenica)
- **Utilizzo Flessibile degli orari:** l'intervistato dichiara di recarsi presso il Centro abbastanza spesso o spesso sia in orari tradizionali che allungati (dal lunedì al sabato, o in pausa pranzo o di sera, e la domenica).

La maggior parte degli intervistati utilizza in maniera flessibile gli orari di apertura del Centro. (tabella 3.2). Oltre il 50% dei frequentatori abituali, utilizza in maniera flessibile i Centri, mentre il 24,7% li frequenta solo in orari tradizionali e la rimanente percentuale solo in orari atipici.

Tabella 3.2: Gli orari di frequenza abituale del Centro

	Totale	%
Tradizionale	53	24,7
Atipica	53	24,7
Flessibile	109	50,7
Totale	215	100,0

Tradizionale= si reca sempre presso il PdV in fasce orarie tradizionali; Atipica= si reca sempre presso il PdV in orari serali o domenicali; Flessibile= sfrutta tutte le possibilità che il PdV offre

Fonte: Indagine Irs, 2009

Chi sono dunque i consumatori tradizionali, atipici e flessibili? La tavola che segue riassume le caratteristiche prevalenti di ciascun modello individuato considerando anche l'impiego prevalente del proprio tempo libero.

Tabella 3.3: Chi sono i consumatori che utilizzano gli orari in modo tradizionale, atipico o flessibile

Caratteristiche	Tradizionale	Atipico	Flessibile
Genere	Donne	Uomini	Donne
Età	Over 60	Giovani/Adulti	Adulti
Titolo di studio	2 estremi: Fino all'obbligo e Titolo Universitario	Titolo di studio elevato	Medio/alti

Caratteristiche	Tradizionale	Atipico	Flessibile
Condizione Occupazionale	Pensionati	Studenti/Occupati	Occupati
Composizione nucleo familiare	Vive solo	Vive con la famiglia di origine	Coniuge/Convivente con figli con meno di 15 anni
Motivazione di frequenza del Centro	Solo per fare acquisti	Solo per fare acquisti Solo per trascorrere del tempo libero	Anche per trascorrere del tempo libero
Impiego prevalente del tempo libero	Relazionale	Culturale	Relazionale

Fonte: indagine Irs, 2009

I **tradizionalisti** sono soprattutto gli over 60, spesso pensionati, che avendo molto tempo a disposizione non hanno necessità di utilizzare le sere e le domeniche per fare i loro acquisti. Questo gruppo di persone utilizza il proprio tempo libero prevalentemente in maniera relazionale, ovvero con i propri familiari o vedendo altri amici/conoscenti.

Gli **atipici**, al contrario sono soprattutto uomini studenti e occupati, con livelli di istruzione elevati, e che vivono con la famiglia di origine. Tra gli atipici troviamo coloro che frequentano sempre e solo di sera e solo per fare acquisti (principalmente gli adulti occupati), liberando così del tempo per il fine settimana. Ma atipici sono anche i giovani studenti che frequentano il Centro solo di domenica per trascorrere del tempo libero.

L'utilizzo **flessibile** degli orari del centro sembra infine rispondere alle esigenze di chi ha necessità di conciliare tempi di vita e di lavoro. Sono infatti soprattutto le donne, occupate, con figli di età inferiore ai 15 anni a sfruttare ogni opzione di orario.

Un livello di soddisfazione molto elevato degli orari praticati dal PdV, soprattutto per le aperture domenicali

Il punteggio medio di soddisfazione degli orari praticati nei 3 PdV oggetto d'indagine è pari a 3,5 su un massimo di 4; in particolare tra gli adulti, tra coloro che hanno titoli di studio elevati, tra coloro che hanno figli di età inferiore ai 15 anni e tra coloro che sfruttano gli orari in maniera flessibile.

Come già evidenziato, presso i 3 PdV oggetto di indagine, l'allungamento degli orari sia in fascia serale che in fascia domenicale si attua durante l'intero corso dell'anno. Questo aspetto impone una certa cautela nella generalizzazione di un così elevato livello di gradimento degli orari "atipici" all'universo dei consumatori della provincia di Varese, per via del fatto che una volta abituati ad un orario sistematicamente più esteso (come avviene per i clienti nei nostri 3 casi) può risultare più difficile dichiarare di preferire una riduzione degli orari di accesso al servizio.

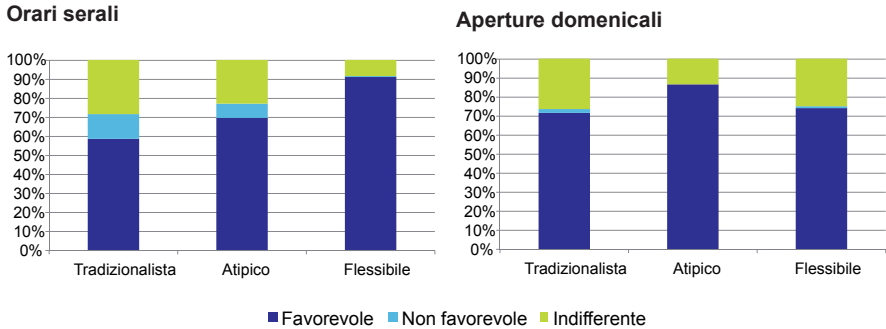
Entrando più nel merito della flessibilità oraria, risulta che, per quanto riguarda la **fascia serale**, oltre il 70% degli intervistati nel complesso si dichiara favorevole senza particolari distinzioni di genere. Il 30% si dichiara indifferente, soprattutto tra i più anziani (più tradizionalisti).

Il gradimento è dovuto soprattutto alla "Comodità per i lavoratori" (71%), anche se oltre il 26% si dichiara favorevole per avere più scelte a disposizione al fine di garantirsi una migliore gestione del tempo.

Considerando solo coloro che utilizzano spesso gli orari serali pari a circa il 23% degli intervistati,

l'80% dichiara che cambierebbe le proprie abitudini in caso di chiusura in orario serale. Soprattutto tra gli uomini, tra gli adulti, tra gli occupati, tra quelli con titoli di studio elevati e tra coloro che spendono il proprio tempo libero in maniera relazionale/culturale. Più della metà sarebbe costretto a cercare un altro Centro dove fare la spesa di sera, mentre solo il 20% sarebbe disposto a riorganizzarsi per fare la spesa in un altro momento.

Figura 3.4: Opinione rispetto agli orari serali e alle aperture domenicali



Fonte: Indagine Irs, 2009

Oltre il 75% degli intervistati si dichiara favorevole **all'apertura domenicale** (soprattutto le donne e gli adulti, più flessibili), il 19,3% è indifferente (soprattutto tra gli over 60) e solo il 5,1% è contrario.

Anche in questo caso le motivazioni sono prevalentemente legate alla compatibilità con gli orari di lavoro (66%), seppur in maniera meno marcata rispetto a quanto dichiarato per gli orari serali (71%). Al contrario è maggiore la percentuale (30% della domenica rispetto al 26% serale) di chi si dichiara favorevole per poter avere una "alternativa in più" alle modalità di impiego del proprio tempo (sia in termini di utilizzo strumentale che di svago/relazionale).

Focalizzandosi solo su coloro che si recano spesso al Centro la domenica (circa il 35% degli intervistati), emerge che oltre il 90% cambierebbe le proprie abitudini se il PdV fosse chiuso di domenica. Quasi il 70% si recherebbe presso un altro PdV aperto (soprattutto tra le donne), il 24% farebbe la spesa in altri momenti e l'11% si organizzerebbe in altri luoghi per incontrare amici/parenti (tra il giovani oltre il 50%).

Le alternative in caso di chiusura dei Centri negli orari serali e la domenica

Abbiamo visto come sia le aperture serali che quelle domenicali riscuotano ampio favore tra gli intervistati. Abbiamo accennato al fatto che sia in caso di chiusura serale che domenicale i consumatori sarebbero costretti a riorganizzarsi soprattutto cercando altri PdV aperti per fare la spesa. Ma esistono delle differenze tra coloro che frequentano il centro in maniera esclusivamente atipica e chi utilizza gli orari in maniera flessibile? Quali sarebbero i comportamenti di queste due categorie di consumatori in caso di chiusura serale o domenicale?

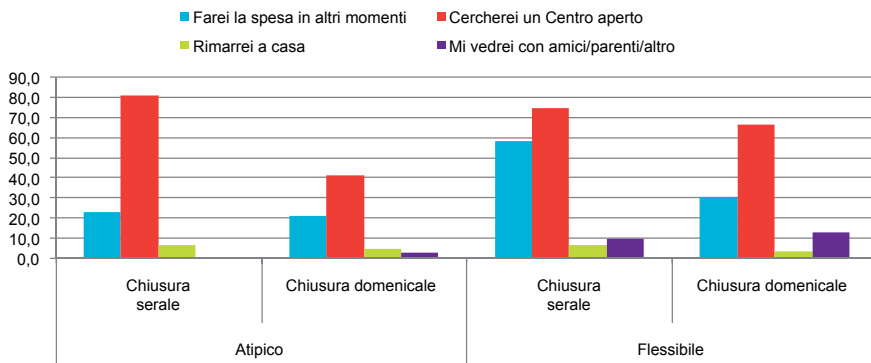
Dalla figura 3.5 emerge che rispetto alle alternative in caso di chiusura serale e domenica, il

comportamento degli atipici si differenzia sostanzialmente da quello dei flessibili.

Sono soprattutto gli orari serali a generare la necessità di rivolgersi ad un altro PdV aperto in caso di chiusura, piuttosto che riorganizzarsi per la spesa in un altro momento, e molto più marcatamente per coloro che frequentano solo in orari atipici: sono gli adulti che lavorano che si recano a fare la spesa di sera per trovare meno gente, perché sono “di strada” nel rientro a casa, di modo da avere più tempo a disposizione per altre attività nel fine settimana.

Tra i flessibili invece è la domenica a generare la maggior esigenza di ricerca di un centro aperto dove fare la spesa, anche se dichiarano una certa disponibilità a riorganizzarsi in altri momenti, sia in caso di chiusura serale che domenicale. Rispetto agli atipici, i flessibili si riorganizzerebbero anche per incontrare amici/ conoscenti in altri luoghi, soprattutto di domenica, a conferma del fatto che una parte di questi, più degli atipici e dei tradizionalisti, vivono il Centro come un luogo di ritrovo.

Figura 3.5: Modelli di utilizzo degli orari e alternative in caso di chiusura serale/domenicale



Fonte: Indagine Irs, 2009

3.4 Alcune riflessioni conclusive

La lettura congiunta dei dati sopra esposti, alla luce anche di alcuni recenti studi sul tema, porta a concludere che l'allungamento degli orari in fascia serale e domenicale praticato dalla GDO da un lato risponde ai cambiamenti degli stili di vita di alcuni consumatori intervistati e dall'altro incentiva nuovi comportamenti. Il poter collegare l'attività di consumo a quella più strettamente "relazionale" rende lo "shopping" un'attività rilevante nella vita degli individui in una ottica di ottimizzazione/razionalizzazione del proprio tempo.

La destandardizzazione degli orari di lavoro e il cambiamento nell'organizzazione dei tempi delle famiglie, dovuto principalmente all'ingresso crescente delle donne nel mercato del lavoro, ha portato ad una "diversificazione" degli stili di vita, in un'ottica sempre più volta alla ottimizzazione e razionalizzazione dei propri tempi e all'ampliarsi delle possibilità di scelta a disposizione.

Le politiche di orario praticate dalla GDO rispondono alle esigenze dei diversi target di consumatori che apprezzano "la possibilità di scelta in più" (in senso sia ludico/relazionale che strumentale) per organizzare meglio i propri tempi vita-lavoro (soprattutto tra le donne e gli adulti con carichi familiari), per avere un luogo sicuro e "poco oneroso economicamente" dove trascorrere del tempo libero con gli amici (soprattutto i giovani), offrendo ad un numero ampio di individui l'accesso a risorse altrimenti indisponibili.

È importante sottolineare che il ruolo della GDO non si sostituisce a quello della distribuzione tradizionale e in questo senso l'Italia, e la provincia di Varese, sono un osservatorio privilegiato per la compresenza di formule distributive tradizionali e moderne, locali e globali che si presentano in modo consistente sul territorio e che offrono ai consumatori un ampio ventaglio di scelte.

La compresenza di varie formule distributive diffusa sul territorio aumenta il grado di libertà del consumatore, il quale di volta in volta ottimizza le sue disponibilità di reddito e di tempo e le sue istanze ludiche nell'uno o nell'altro luogo di acquisto a seconda dei suoi obiettivi contingenti.

Per esempio, la GDO, caratterizzata da una più concentrata (e accessibile) gamma di prodotti e di servizi, viene incontro all'obiettivo di una maggiore razionalizzazione dei tempi, "creandoli" per chi non ne ha ("vengo qui a fare la spesa perché faccio più in fretta e così ne approfitto per mangiare qualcosa con la mia amica") o "liberandoli" a favore di altre attività ("faccio la spesa la sera perché c'è meno gente e sono libero il sabato e la domenica per fare altre cose"). Mentre ai piccoli negozi di vicinato è richiesta l'elaborazione di diversi e più personalizzati percorsi di acquisto (Sassoli, 2008).

Per non generare insoddisfazione e conseguente perdita di clienti e fatturato, non è dunque nella direzione di ostacolare un "servizio" voluto e apprezzato dal mercato (gli orari allungati) che la distribuzione tradizionale si deve muovere, quanto piuttosto nell'attivarsi garantendo un servizio personalizzato e di qualità.

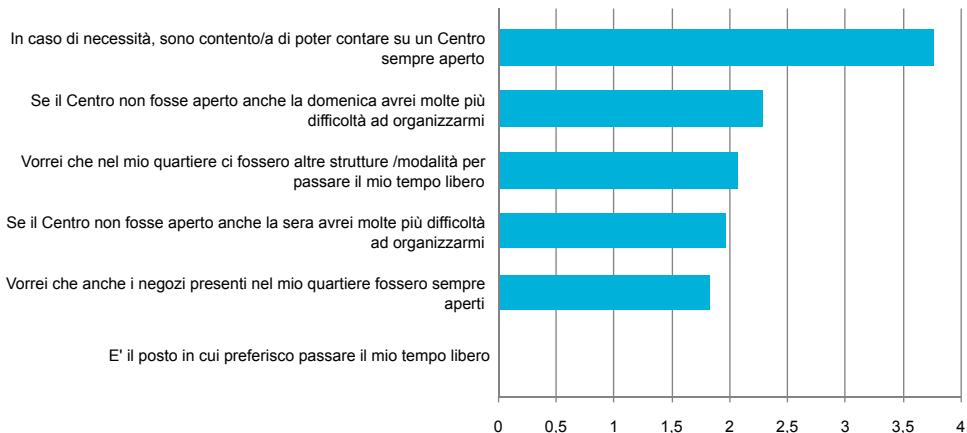
È indicativo a questo proposito che solo una piccola parte delle persone intervistate nella nostra indagine vorrebbe "i negozi del quartiere sempre aperti" (figura 3.6). Sono soprattutto le persone che vivono sole, che generalmente hanno più difficoltà negli spostamenti, a dichiarare un accordo maggiore rispetto alle aperture estese dei negozi nel quartiere.

Oltre il 30% degli intervistati, soprattutto i giovani e gli over 60, denuncia una mancanza di alternative e "vorrebbe nel proprio quartiere più strutture/modalità per trascorrere il tempo libero".

Tra gli item che trovano il maggior grado di accordo vi sono quelli legati alla "difficoltà ad organizzarsi

in caso di chiusura nelle fasce serali o la domenica” già evidenziata in precedenza. A dichiarare un accordo maggiore rispetto a queste affermazioni sono soprattutto gli adulti con titoli di studio elevati.

Figura 3.6: Aspetti legati agli stili di utilizzo dei Centri Commerciali – “Mi può indicare quanto è d’accordo con le seguenti affermazioni in una scala da 1 a 4?”



Fonte: Indagine Irs, 2009

4. Conclusioni e implicazioni per le politiche

I principali risultati dello studio possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

1. Sia a livello internazionale che nazionale e provinciale emerge una tendenza all'aumento del peso della grande distribuzione organizzata nel commercio al dettaglio a scapito degli esercizi di vicinato tradizionali, soprattutto nel comparto alimentare. Negli ultimi anni la GDO sembra rivedere le proprie strategie verso una "riscoperta" dei vantaggi dei minimercati che riprendono alcune delle caratteristiche dei tradizionali negozi poli-funzionali di vicinato. L'Italia vede ancora una elevata incidenza della distribuzione tradizionale e in provincia di Varese supermercati ed esercizi di vicinato rappresentano la principale tipologia distributiva.

2. L'orario di apertura dei punti di vendita è diventata una importante leva di marketing e di pressione competitiva e la tendenza verso la liberalizzazione degli orari di apertura degli esercizi commerciali è comune a tutti i paesi europei. L'indagine presso i consumatori ha evidenziato come l'estensione degli orari di apertura sia ormai considerata necessaria da una quota significativa di consumatori, in un contesto di crescente destandardizzazione e diversificazione degli orari di lavoro e dei tempi di vita.

3. L'estensione degli orari di apertura ha reso più complessa l'organizzazione del lavoro e degli orari nei punti di vendita, comportando un aumento dei costi di gestione ed una diversificazione delle manovre temporali e degli orari di lavoro sia nella grande distribuzione organizzata che, soprattutto, nella distribuzione tradizionale. È aumentato l'utilizzo di orari di lavoro atipici (serali e festivi) e degli spazi di flessibilità contrattuale, retributiva e di orario disponibili. Queste tendenze rischiano di peggiorare le condizioni di lavoro (e di vita) di chi opera nel settore, se queste ultime non vengono considerate nelle politiche di gestione degli orari.

4. La ricerca ha anche evidenziato come i punti di vendita assumano sempre più un ruolo "relazionale", di "piazza" e di incontro, oltre che di acquisto, soprattutto per gli adolescenti e gli anziani.

Dall'analisi delle pratiche locali, nazionali ed europee presentate nella ricerca emergono alcuni spunti di riflessione su tre principali questioni che riguardano le politiche degli orari degli esercizi commerciali e i loro effetti sulle condizioni di vita e di lavoro degli addetti e sulla posizione competitiva della distribuzione tradizionale:

1. Che strategie adottare per affrontare il trade-off tra orari di apertura e orari di lavoro degli addetti del settore?
2. Come affrontare la domanda di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei cittadini e quella di accessibilità a luoghi di incontro che consentano di soddisfare contemporaneamente diverse esigenze?
3. E, infine, come si può rafforzare la capacità della distribuzione tradizionale di rispondere alle nuove esigenze dei consumatori?

Per rispondere a queste domande è necessario adottare un'ottica temporale che, nel considerare la relazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, consente di ampliare l'analisi e comprendere non solo la compatibilità tra orari dei servizi e orari di lavoro, e quella tra orari di lavoro e tempi di vita, ma anche la relazione tra spazio e tempo e, in particolare, la disponibilità di servizi accessibili dal luogo di lavoro o dall'abitazione, la flessibilità degli orari di apertura e l'affidabilità dei servizi. Tutti aspetti particolarmente rilevanti nel caso degli esercizi commerciali.

Il passaggio da politiche degli orari a politiche dei tempi richiede il coinvolgimento di tutti gli attori del territorio: le amministrazioni pubbliche locali, le parti sociali, i commercianti e il management della GDO, i lavoratori e i cittadini. Non a caso in Italia le politiche temporali (soprattutto la più recente legge 53/2000) sono di competenza delle amministrazioni regionali e locali e richiamano la necessità di coordinare a livello locale, sulla base di Piani Territoriali degli Orari, gli orari di apertura degli esercizi commerciali, gli orari scolastici, gli orari di apertura dei servizi pubblici.

Orari di apertura, orari di lavoro e tempi di vita

Il problema della conciliazione tra orari di lavoro e tempi di vita sta diventando sempre più rilevante. Da un lato, la crescente partecipazione al lavoro delle donne accresce le tensioni nei bilanci del tempo, soprattutto per i nuclei con carichi familiari, dove le donne si trovano a dover conciliare il tempo per la cura familiare con orari di lavoro che richiedono una crescente disponibilità ad orari flessibili. Dall'altro lato, condizioni di mercato sempre più concorrenziali e nuove tecnologie spingono le imprese ad usare tutte le possibili forme di flessibilità, tra cui la flessibilità degli orari di lavoro, per accrescere la propria posizione competitiva.

Nella distribuzione commerciale, come in genere nei servizi, il conflitto tra orari di lavoro e tempi di vita è particolarmente rilevante: gli orari di apertura rappresentano infatti una leva importante di marketing e di pressione concorrenziale e ampliano i margini di flessibilità nella gestione dei tempi dei consumatori. Questo conflitto è particolarmente pressante per le lavoratrici del settore, che sono la maggioranza degli addetti e sono solitamente occupate nelle mansioni di front-line a diretto contatto con i clienti e, quindi, più coinvolte in forme di flessibilità e atipicità degli orari di lavoro.

Il tema della conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita è dunque uno dei temi chiave per le pari opportunità tra uomini e donne e tocca i temi dell'organizzazione del lavoro, dell'organizzazione e della accessibilità ai servizi pubblici e privati sul territorio, della divisione del lavoro all'interno dei nuclei familiari.

Affrontare il problema della conciliazione tra orari di lavoro e tempi di vita, per contenerne i costi sociali (ed economici), è possibile attraverso politiche di gestione degli orari di lavoro che ne tengano esplicitamente conto, mediando tra le esigenze di flessibilità delle imprese con quelle di personalizzazione degli orari di lavoro degli addetti. L'analisi condotta nei capitoli precedenti ha mostrato che per affrontare questo trade-off è necessario un impegno diretto dei datori di lavoro, dei sindacati e delle amministrazioni locali.

I datori di lavoro dovrebbero rafforzare le pratiche di negoziazione con i lavoratori (e i sindacati) delle formule di flessibilità di orario, cercando di individuare sistemi di gestione degli orari il più possibile personalizzati, che tengano conto delle esigenze di conciliazione dei lavoratori nelle

varie fasi del ciclo di vita (Pero 2007). Un aspetto importante da considerare nella gestione degli orari è quello della loro programmabilità, che facilita la gestione dei tempi di vita. La differenziazione delle forme di orario praticate, sulla base anche delle specifiche esigenze dei lavoratori (pur nell'ambito di modelli aziendali generali di riferimento), amplia le possibilità di incontro tra esigenze produttive ed esigenze di conciliazione e consente di compensare i costi di gestione degli orari con una maggiore disponibilità e motivazione dei lavoratori, che si traduce in migliore qualità del servizio. Ad esempio gli orari atipici (serali o domenicali) potrebbero essere coperti (con forme di part-time verticale) da giovani e studenti (quali possono avere una preferenza proprio per questi tipi di orario, che consentono di coniugare lo studio col lavoro) e/o da disoccupati (che avrebbero maggiori opportunità di impiego).

Un'altra leva per alleviare il conflitto tra orari di lavoro e tempi di vita e facilitare l'adozione di orari flessibili è quella di offrire un sostegno all'accesso ai servizi di cura per i familiari, attraverso, ad esempio, l'erogazione di voucher per l'acquisto di servizi di cura e/o la stipula di convenzioni con servizi di cura pubblici o privati del territorio.

Per facilitare la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita anche le amministrazioni pubbliche, ed in particolare le amministrazioni locali, hanno un ruolo importante. In particolare potrebbero:

- sostenere l'adozione di politiche coordinate di governo dei tempi a livello locale, incentivando orari coordinati di apertura dei servizi pubblici e privati;
- ampliare l'offerta di servizi di conciliazione (a partire dall'art. 9 L.53/00), come ad esempio servizi di cura per minori e anziani;
- promuovere l'attenzione alle esigenze di conciliazione e di parità di trattamento da parte delle imprese della distribuzione commerciale attraverso forme di incentivazione e promozione delle imprese che adottano comportamenti socialmente responsabili e attenti al genere (come ad esempio la certificazione sociale e di genere),

Il ruolo sociale degli esercizi commerciali

Gli esercizi commerciali assolvono sempre di più una duplice funzione: luogo di acquisto (utilità privata) e luogo di presidio per la vivibilità e riqualificazione di un quartiere o di un territorio (utilità pubblica).

Soprattutto nei quartieri periferici delle città e nelle aree più lontane dai centri urbani, gli abitanti hanno minori possibilità di scelta nell'uso del proprio tempo libero per la scarsa disponibilità (o la completa assenza) di servizi. Nella terza parte della ricerca si è visto come i Centri Commerciali stiano diventando sempre più luoghi polifunzionali di incontro e ritrovo, soprattutto tra gli adolescenti e gli anziani, che sono le fasce di popolazione che generalmente più soffrono dei vincoli territoriali all'uso dei servizi per il tempo libero (Borlini, Memo 2008). Molti Centri Commerciali usano questa funzione come strategia di marketing, integrando le funzioni commerciali con quelle ricreative – culturali: vengono offerti servizi per il tempo libero (palestra, ristoranti, cinema, ecc.) e vengono promosse manifestazioni sportive, culturali o di intrattenimento.

Anche i servizi di vicinato della distribuzione tradizionale hanno un ruolo particolarmente

importante di rivitalizzazione del territorio e di coesione sociale che può, tra l'altro, influenzare la percezione di sicurezza da parte dei cittadini, soprattutto nei contesti periferici e marginali ad alta concentrazione di popolazione anziana. In questi contesti il sostegno agli esercizi commerciali e il coordinamento tra gli orari di apertura dei negozi con l'organizzazione di manifestazioni ludiche, culturali o sportive può diventare uno strumento efficace di riqualificazione urbana.

In un quadro di crescente differenziazione dei tempi individuali e collettivi, questo ruolo "sociale" degli esercizi commerciali può essere rafforzato da apposite politiche pubbliche e private. Andrebbero in particolare sostenute e valorizzate alcune esperienze come: gli interventi della GDO di creazione di strutture (e servizi) per il tempo libero (bocciofile, strutture sportive, ecc.) accessibili gratuitamente dalla popolazione; i servizi di vicinato offerti dai negozi polifunzionali nelle aree periferiche e montane; gli interventi di rivitalizzazione dei centri storici della distribuzione tradizionale.

Il coordinamento di queste iniziative all'interno dei Piani Territoriali degli Orari potrebbe rafforzare le sinergie con gli altri attori e servizi nel territorio e garantire standard minimi di servizio. Sono interessanti a questo proposito le esperienze maturate in Regione Lombardia nell'ambito di applicazione della Legge 53/2000 sui Piani territoriali degli Orari (Donaggio, Melloni 2009), come anche il progetto di sostegno ai negozi polifunzionali nelle aree montane che Camera di Commercio di Varese e Regione Lombardia stanno portando avanti in collaborazione con la Provincia, Uniascom e Confesercenti. Anche il sostegno di Regione Lombardia ai Distretti Commerciali potrebbe andare in questa direzione¹⁹.

La domanda di spazi e servizi per il tempo libero che emerge dall'uso crescente dei Centri Commerciali come luoghi di ritrovo e relazione, dovrebbe comunque trovare anche altre risposte da parte delle istituzioni locali. Bisognerebbe evitare di arrivare agli eccessi di alcuni contesti dove i Centri Commerciali sono diventati l'unico luogo dove poter passare il tempo libero.

Le strategie della distribuzione tradizionale

Gli orari di apertura sono una delle leve di marketing per gli esercizi commerciali, ma non la sola. Nel secondo capitolo sono state presentate diverse politiche di gestione degli orari di apertura da parte della distribuzione tradizionale che sottolineano la necessità di conoscere le esigenze della propria clientela (attuale e potenziale) per individuare strategie mirate e personalizzate di servizio. Questo ha portato in alcuni casi a ridurre gli orari di apertura, in altri a utilizzare modalità innovative di vendita (come quelle on-line). Naturalmente la scelta deve essere differenziata a seconda del settore merceologico, della localizzazione, della clientela prevalente e potenziale.

Gli esercenti della distribuzione tradizionale dovrebbero utilizzare di più gli strumenti di management e di marketing disponibili per reagire in modo proattivo e innovativo alle sfide dettate dai nuovi modelli di uso del tempo e di consumo e dalla concorrenza della grande distribuzione. In questa ottica un ruolo importante di sostegno può essere giocato dalle Associazioni di Categoria e dagli enti del territorio come la CCIAA e gli Enti Locali.

Tra le azioni possibili, le seguenti appaiono particolarmente rilevanti:

19 - Regione Lombardia - Direzione Regionale Commercio, Fiere, Mercati - Promozione dei distretti del commercio per la competitività e l'innovazione del sistema distributivo nelle aree urbane della Lombardia 2° Bando - Distretti diffusi (pubblicato sul BURL , 3° Supplemento Straordinario al n. 22 del 5 giugno 2009)

- il sostegno alla creazione di consorzi tra piccoli commercianti, da un lato per ridurre i costi di acquisto e di gestione di alcuni servizi e/o prodotti che possono essere condivisi (sicurezza, consegne a domicilio, ricerche di mercato, ecc.), dall'altro lato per l'organizzazione di iniziative comuni di promozione (come nel caso delle "feste di strada");
- il sostegno alla diffusione di una cultura imprenditoriale nel commercio al dettaglio, attraverso apposite azioni formative e l'offerta di consulenze specifiche, al fine di individuare modalità innovative e personalizzate di marketing e di fidelizzazione dei clienti;
- la realizzazione di indagini periodiche presso i clienti (potenziali e attuali) sul territorio di riferimento.

Sono di particolare interesse a questo proposito il già citato Bando della Regione Lombardia volto a promuovere i Distretti Commerciali e la proposta della Camera di Commercio di Varese di offrire dei servizi di consulenza, marketing, analisi, ricerche di posizionamento, formazione e comunicazione istituzionale per la costituzione di Distretti Urbani del Commercio²⁰.

20 - Bando della Camera di Commercio di Varese "Contributi a sostegno delle attività di progettazione e presentazione delle candidature a valere sul 2° bando regionale "Distretti Diffusi del Commercio" (determinazione Segretario Generale n. 248 del 13/07/2009).

Riferimenti bibliografici

Berr (2006), *"Sunday Shopping. Summary of Stakeholder Conference on Sunday Shopping"*, 10th May 2006, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (BERR).

Borlini B., Memo F. (2009), *"Ripensare l'accessibilità urbana"*, Paper 2/2009, CITTALIA Fondazione Anci Ricerche.

BS (2007), *"Business Survey"*, Eurostat on line database e calcoli degli autori.

Censis (2004), *"La domenica degli italiani"*, Massacra, Taranto.

Cermes (2006), *"Le aperture Domenicali e Festive della distribuzione moderna: quali benefici per i consumatori e per il sistema economico?"*, Università Bocconi, Milano.

Confindustria (2009), *"Rapporto sulle Economie Territoriali"*.

Donaggio E., Melloni E. (2009), *"Beyond the steering, not rowing paradigm: how public actors are playing time and timetable policies. the Lombardia Region experience"*, Paper presentato in occasione di "City Futures'09", Madrid, 4-6 of June 2009.

EIRO (2000), *"New Collective Agreement for the Retail Trade after protracted dispute (Germany)"*, EIROOnline (European Industrial Relations Observatory on-line).

Eurostat (2007), *"Fourth European Working Condition Survey"*, Capitolo 2 "Working time" e Capitolo 9 "Work-life balance".

Federdistribuzione (2009), *"Competenza legislativa esclusiva alle Regioni in materia di commercio - La situazione attuale considerazioni e proposte"*, Marzo 2009.

Hardarson O. (2007), *"The flexibility of working time arrangements for women and men"*, Eurostat Report, *"Population and Social Conditions"*, 96/2007.

ICE, Regno Unito (2007), *"La Grande Distribuzione"*, rapporto disponibile sul sito ICE Regno Unito.

LFS (2007) *"Labour Force Survey"*, Eurostat, on line database e calcoli degli autori.

Mark Up (2009), *"Scenari Mark Up. Centri Commerciali, Real Estate e Urbanistica"*, supplemento.

Meo C., Ostidich D. (2008), *"Come acquistano gli Italiani. I comportamenti di acquisto delle persone e le strategie dei distributori"*, Mondo Economico, Il sole 24 Ore Pirola, Milano.

Pero L. (1995), *"Tempo e organizzazione"*, in Nacamulli R.D., Costa C. (a cura di), *"Manuale di organizzazione"*, UTET, Torino.

Pero L. (2007), *"Flessibilità, conciliazione e orari di lavoro a menu"*, in Belloni M.C. (a cura di), *"Andare a tempo - Il caso di Torino: una ricerca sui tempi delle città"*, FrancoAngeli, Milano.

Philippe C.(2007), *"Liberalizing shop opening hours"*, EU Reporter March 2007.

Sassoli E. (2008), *"Non solo shopping - Usi sociali dei luoghi del consumo"*, Le Lettere, Firenze.

Tempia A. (1993), *"Ricomporre i tempi"*, Ediesse, Roma.

Unioncamere (2008), *"Sistema informatico Excelsior, Commercio e Turismo - I fabbisogni professionali e formativi del settore del commercio e del turismo per il 2008"*.

Volli U. (1994), *"Il libro della comunicazione"*, Il Saggiatore, Milano.

CGIL



ISTITUTO
PER LA
RICERCA
SOCIALE

irs



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA DI VARESE

Servizio Cultura e Relazioni di Impresa
P.zza Monte Grappa, 5 - 21100 VARESE

Tel. 0332 295333

Fax 0332 295436

statistica@va.camcom.it

www.va.camcom.it