

Il commercio al dettaglio in Europa: via alta o salari bassi?

Marteen van Klaveren

1. Introduzione

Il commercio al dettaglio costituisce ormai una componente principale di tutte le economie occidentali. Nel 2002 questo settore copriva il 9 per cento del totale della forza lavoro nell'Unione Europea a 25; negli Stati Uniti, nel 2005, la quota era pari al 13,4 per cento dell'occupazione del settore privato¹. Nei cinque paesi che sono stati oggetto dello studio internazionale, di cui qui riepiloghiamo i risultati, il Regno Unito aveva la percentuale più alta, col 10,5 (dati 2002), seguito da Olanda (8,8 per cento), Germania (8,6), Danimarca (7,1) e Francia (6,4)². Nei paesi capitalistici più avanzati, l'occupazione nel commercio al dettaglio consiste in larga parte di lavoratori salariati. Un esempio tipico, a questo riguardo, è l'Olanda, dove alla fine del

* Marteen van Klaveren è ricercatore e consulente presso la Stz consultancy & research, Eindhoven (Olanda).

Questo articolo costituisce un riassunto dei principali risultati emersi da una ricerca europea sui bassi salari in Europa, condotta fra il 2004 e il 2006, dai ricercatori di cinque paesi membri dell'Unione Europea: Olanda (Amsterdam Advanced Institute for Labour Studies, Aias; University of Amsterdam; Stz consultancy & research, Eindhoven), Francia (Ecole Normale Supérieure, Parigi), Germania (Institut für Arbeit und Technologie, Iat, Gelsenkirchen); Danimarca (Arhus School of Business) e Regno Unito (National Institute of Economic and Social Research, Niesb, Londra). La ricerca era stata commissionata dalla Fondazione Russell-Sage (Rsf) di New York, e segue un precedente studio condotto negli Stati Uniti e pubblicato, a cura della Appelbaum, col titolo *Low-Wage America* (Appelbaum *et al.*, 2005). Con alle spalle la preoccupazione per la diffusione dei bassi salari negli Stati Uniti, il *focus* della ricerca si è concentrato su come le istituzioni in Europa stanno ritardando la qualità dell'occupazione, inclusa la formazione dei salari. A tal fine, in ciascuno dei cinque paesi coinvolti nella ricerca sono state condotte analisi in cinque settori/comparto (commercio, hotel, agro-industria, *call centres* e ospedali), comprensivi di otto studi di caso per settore/comparto. Per ciò che attiene salari e qualità dell'impiego, le analisi si sono concentrate su alcune mansioni *target*, che nel settore del commercio sono state gli operatori di cassa (cassieri/e) nei supermercati e gli addetti alle vendite nei negozi di articoli elettronici.

¹ Carré *et al* (2005), p. 4.

² Fonte: Eurostat (Sura, 2006).

2005 questo comparto dava lavoro a 698.100 persone, di cui l'85 per cento erano salariati e solo il 15 per cento composto da imprenditori e familiari. Come in tutti i paesi più sviluppati, questa seconda componente ha subito un drastico mutamento nel corso degli ultimi quattro decenni. In special modo nel commercio alimentare, super e iper-mercati, appartenenti a catene della distribuzione sempre più grandi e in espansione, hanno massicciamente rimpiazzato il piccolo e medio esercizio a conduzione familiare. Nel 1960 la maggioranza di quanti in Olanda lavoravano in questo comparto (il 58 per cento) era proprietaria dell'esercizio o comunque un familiare³. Alla stregua degli altri quattro paesi considerati nella nostra indagine comparativa, ma anche negli Stati Uniti, il commercio è stato via via caratterizzato da una crescente espansione del lavoro salariato, con una forte accelerazione nel corso degli anni novanta. In quattro paesi – Olanda, Germania, Danimarca e Stati Uniti – questa crescita appare essersi esaurita dopo il biennio 2000-2002, mentre essa è proseguita in Francia e nel Regno Unito (tab. 1).

Tab. 1 – Evoluzione dell'occupazione nel commercio in sei paesi, 1995-2003; numero dei salariati (X 1.000 e 1995=100)

		1995	2000	2002	2003
<i>Olanda</i>	X 1.000	529	618	634	622
	<i>indice</i>	100	117	120	118
<i>Germania</i>	X 1.000	2.731	3.005	2.986	2.921
	<i>indice</i>	100	110	109	107
<i>Francia</i>	X 1.000	1.291	1.451	1.499	1.518
	<i>indice</i>	100	112	116	118
<i>Regno Unito</i>	X 1.000	2.676	2.872	3.029	3.070
	<i>indice</i>	100	107	113	115
<i>Danimarca*</i>	X 1.000	179	195	199	198
	<i>indice</i>	100	111	113	112
<i>Stati Uniti</i>	X 1.000	12.512	13.484	13.377	13.303
	<i>indice</i>	100	108	107	106

* tutte le persone occupate.

Fonte: Cbs (Statistics Netherlands), *Statline*; Groningen Growth and Development Centre, *60-Industry Database* (www.gged.net).

³ Kirsch *et al* (1999), p. 29.

Dal punto di vista sindacale, la crescita dell'occupazione nel commercio ha provocato numerosi mal di testa; essa ha infatti rivelato un'innegabile debolezza nell'organizzazione collettiva di questi lavoratori. Quasi ovunque nei paesi più avanzati la sindacalizzazione nel commercio si è dimostrata estremamente difficile, anche più ardua che nel settore privato dei servizi intesi in senso lato. A eccezione della Francia, dove la densità sindacale totale è già di per sé molto bassa, il tasso di affiliazioni rimane, negli esercizi commerciali, fra i 10 e i 30 punti percentuali al di sotto delle rispettive medie nazionali. Un dato di grande criticità, che non risparmia neppure paesi come l'Olanda o la Germania, dove sindacati industriali e dei servizi hanno dato vita a importanti fusioni, così da intrecciare l'attenzione e il potere sindacale nella direzione dei servizi, facendone un obiettivo esplicito e principale delle organizzazioni. In questi due paesi, la sindacalizzazione del settore non supera il 12 per cento. Nel Regno Unito si sale un po', ma solo a un mero 14 per cento. Questo significa, fra l'altro, che in paesi come l'Olanda o il Regno Unito, soltanto il 4 per cento della *membership* sindacale totale lavora nel commercio⁴. Persino nella Danimarca, che pure vanta in media una sindacalizzazione pari a circa l'80 per cento del totale della forza lavoro salariata, il commercio non raggiunge neppure quota 50.

In cerca delle cause di questa pressoché universale debolezza sindacale nel settore, si è argomentato che per la maggior parte dei casi essa non dipende da uno specifico risentimento anti-sindacale dei suoi addetti, in qualche modo allergici alla prospettiva di affidarsi sindacalmente, piuttosto da una carenza di opportunità a unirsi al sindacato. Il problema specifico pare essere l'esistenza di grosse difficoltà a offrire attività e servizi sindacali a coloro che ne hanno bisogno e che lavorano presso esercizi commerciali. Il basso tasso di sindacalizzazione nel commercio è attribuito, come del resto per l'intero settore dei servizi, alla predominanza di piccole e piccolissime unità lavorative, e alla prevalenza del lavoro *part-time* o a tempo determinato⁵.

Sulla base di un raffronto approfondito sull'organizzazione sindacale del commercio in Germania, Regno Unito e Olanda, Dribbush ha analizzato le strutture dei luoghi di lavoro e dell'occupazione nel commercio, sullo sfondo del modello a due ostacoli – quello di organizzare e quello di iscriverne – dove il primo consiste nell'insediare una presenza sindacale nel luogo di lavoro

⁴ *Fonti*: Eiro (2004); National retail reports Rsf *Low Wage in Europe* project.

⁵ Dølvik, Waddington (2002).

(organizzare), il secondo nel convincere i potenziali membri di quel luogo di lavoro ad affiliarsi sindacalmente (iscrivere)⁶. Dribbush conclude che anche il più grande impegno organizzativo, da parte dei sindacati, è destinato a scontrarsi coi limiti dati dalla struttura dimensionale del settore commercio⁷.

Nell'articolo che segue proverò innanzitutto ad aggiornare il lavoro di Dribbush, concentrandomi, come già questo autore, sulle caratteristiche delle *strutture della produzione e dell'occupazione* nel settore. Nel fare ciò mi baserò principalmente sui dati concernenti i Paesi Bassi, ma con l'aggiunta di quelli disponibili per Germania, Francia, Regno Unito e Danimarca. Successivamente tenterò di svolgere un'analisi dinamica sulle prospettive dei lavoratori e del sindacato, focalizzandomi sullo sviluppo delle *strutture competitive* correlate al commercio, e più specificamente sulle strategie dei grandi distributori. In linea con i materiali di cui dispongo, mi concentrerò sui due comparti (o sub-settori) scelti nel progetto di ricerca internazionale: i supermercati (Cod. Nace, 52.11) e il commercio elettronico al consumo (Cod. Nace, 52.45). Il contrasto fra queste due realtà si rivelerà utile per comprendere lo sviluppo della competizione, in special modo quella fra produttori e distributori. Infine, svolgerò alcune valutazioni riguardo a un certo numero di conseguenze prodotte dalle pressioni competitive sulle strutture occupazionali e sulla qualità dell'occupazione.

Come dato di partenza, prenderò le mosse da una rapida rassegna di indicatori chiave per il settore commerciale nei cinque paesi studiati. Si osservi dunque la tabella 2.

2. Sviluppi nella produzione e nelle strutture occupazionali

2.1 La dimensione dei luoghi di lavoro

Sul lungo periodo la crescita in scala dei luoghi di lavoro olandesi, nel commercio, risulta chiara sia nel comparto alimentare sia nel resto. Nel comparto alimentare, la superficie media dei locali è cresciuta dai 35 metri quadri del 1968 ai 92 del 1987, ai 172 del 2004; negli altri comparti, diversi da quello alimentare, i dati comparabili sono di 85 metri quadri nel 1968, 154 nel 1987, 253 nel 2004. L'attuale distribuzione dimensionale è presso-

⁶ Dribbusch (2003) (2004).

⁷ Dribbusch (2004), p. 2.

Tab. 2 – Indicatori chiave in cinque paesi dell'Ue; totale settore commercio (2002)

Soggetto	Unità di misura	Germania	Danimarca	Francia	Olanda	Regno Unito
Vendite	miliardi in euro	317.0	30.4	318.0	81.6	378.8
Valore aggiunto per fattore di costo	miliardi in euro	65.5	5.6	55.3	17.3	78.5
Valore aggiunto per dipendente	euro 1.000 occupati full time	27,8	26,9	33,8	20,9	24,2
Costi del personale per dipendente	euro 1.000 occupati full time	20,6	21,6	25,3	15,2	16,6
N. di imprese	x 1.000	249	24	381	81	207
Tot. forza lavoro nel commercio in % sulla forza lavoro nazionale		8.6	7.1	6.4	8.8	10.5
% donne sul totale di occupati		67	56	61	61	60
% part-time sul totale	sotto 35/36 ore la settimana	50 ^a	30	33	68	58
% part-time donne		59	30		78	66
% < 30 anni		30	52	40	53	50 ^b
Turnover al lavoro	durata < 1 anno	19 ^c	35 ^d	18	23 ^e	29 ^f
Tasso di sindacalizzazione	%	15	50		12	12
Copertura contrattuale		60			98	18

^a 2003; ^b 2004; ^c 2001; ^d 2001; ^e 2004; ^f 2001.

Fonti: Eurostat; Eiro; Rapporto nazionale sul settore commercio *RSF Low wages in Europe*.

ché uguale a quella degli esercizi danesi, ma i supermercati olandesi e gli *outlet* di prodotti elettronici sono molto più piccoli che in Francia e nel Regno Unito e, in misura minore, di quelli tedeschi. Nel prossimo paragrafo torneremo sulle cause di questo assetto. In generale, rileviamo un'evidenza significativa circa il nesso positivo fra la dimensione del luogo di lavoro e una presenza sindacale significativa; in Olanda (come in Germania e nel Regno Unito) ciò risulta confermato per il comparto alimentare⁸. Esercizi commerciali più grandi possono essere dunque vantaggiosi per le organizzazioni sindacali, potendo rafforzare positivamente la loro disponibilità e visibilità nei luoghi di lavoro.

Economie di scala sono significative nel comparto dei supermercati. Nel gennaio 2003, oltre la metà di tutti i supermercati olandesi aveva almeno 400 metri quadri di superficie⁹, laddove tre anni prima questo dato riguardava ancora il 40 per cento¹⁰. La media degli addetti per ciascun esercizio varia ampiamente fra le catene della grande distribuzione: nel 2004 abbiamo riscontrato, per le sei maggiori catene del paese, le seguenti medie: 48, 51, 67, 83, 86 e 113. Diversa la situazione nei centri commerciali di elettronica, che nei Paesi Bassi rimangono più piccoli. La loro superficie, nel 2004, era in media 148 metri quadri, parecchio di meno – dunque – che nella media del settore. Meno del 2 per cento era dislocata presso grosse aree commerciali (i cosiddetti *malls*), con punti vendita molto più grandi: in media 690 metri quadri. Nel 2004 la media del personale in negozio era di 4,7 unità. In queste condizioni, le prospettive per rafforzare la presenza sindacale nei luoghi di lavoro appaiono, nel comparto elettronico, quanto meno difficile. Se la recente apertura di grandi *outlet* dell'elettronica, a opera di catene straniere, potrà rappresentare l'ancora di salvataggio, resta da vedere. Le esperienze nei rispettivi paesi di provenienza – Germania e Regno Unito – insegnano che, di regola, il *management* di questi centri non si mostra particolarmente affascinato dalla presenza di rappresentanze dei lavoratori.

2.2 Salari

Diciamo subito che le strutture produttive e occupazionali olandesi, nel commercio, si dirigono verso un modello di bassi salari. Uno studioso di

⁸ Dribbusch (2004), pp. 9-11.

⁹ A.C. Nielsen, *Vademecum van de levensmiddelenverkoop 2003*.

¹⁰ Stime proprie, basate sui rapporti di A.C. Nielsen e Deloitte & Touche.

questi temi, Salverda, ha di recente concluso che nel periodo compreso fra il 1976 e il 1996 questa tendenza ai bassi salari nel settore ha riguardato Olanda e Regno Unito, ma non Stati Uniti e Germania¹¹. In Olanda questo modello prosegue da allora. Dal 1996 al 2004, i salari orari osservati nel settore sono scesi al di sotto del *trend* nazionale medio; in particolare del 4 per cento per gli addetti maschi e anche fino al 9 per le lavoratrici. Con riferimento al 2001, le statistiche ufficiali indicavano come nel commercio il 58 per cento degli addetti fosse costituito da coloro che guadagnano al di sotto della soglia dei bassi salari che noi avevamo stabilito per il nostro progetto di ricerca, vale a dire i due terzi della media nazionale delle retribuzioni orarie lordi. Nella mansione di operatore di cassa questo costituiva il 76 per cento, contro il 64 nelle mansioni legate alla vendita.

2.3 Crescita e declino

Dai primi anni novanta sino al 2002, il commercio ha mostrato in Olanda una crescita continua sia nelle vendite sia nell'occupazione, come pure nei margini, sostanziosi, di profitto. L'Ente bilaterale nazionale per il commercio (*Hoofdbedrijfschap Detailhandel*, Hbd), in cui co-operano le associazioni datoriali e le organizzazioni sindacali del settore, ha definito «anni d'oro» tutti gli anni novanta. È per questo che il declino dell'occupazione di oltre il 2 per cento, nel 2003, è giunto come uno specie di shock.

Il numero di addetti ai supermercati, di gran lunga il maggiore comparto del settore, ha rivelato la stessa tendenza: alla crescita prima, al declino poi. Dai 162.900 occupati del 1995, su fino a un picco di 201.700 nel 2000, poi giù a 198.700 nel 2004. Una tendenza ugualmente visibile ma meno forte anche nella distribuzione di prodotti elettronici: una crescita dell'occupazione del 40 per cento dal 1995 al 2000, un declino sia nel 2003 sia nel 2004.

2.4 Lavoro part-time

L'Olanda è nota come un campione del lavoro *part-time*. Sia il tasso totale di lavoratori a tempo parziale sia quello fra le donne impiegate nel settore del commercio, pongono gli olandesi in testa a tutti i raffronti internazionali. Dei cinque paesi europei esaminati nel nostro studio, il Regno Unito è se-

¹¹ Salverda (2005), 67.

condo, con percentuali rispettivamente inferiori di quelle olandesi del 9 e del 10, laddove Germania, Francia e Danimarca seguono a grande distanza.

I dati che abbiamo raccolto indicano un vero e proprio dominio del *part-time* nel settore commercio dei Paesi Bassi: il numero dei dipendenti a tempo pieno era nel 2004 pari al 59 per cento. Raffrontato al 65 per cento nel 1995, ciò segnala una crescita continua del tasso di lavori a tempo parziale. Nel 2004 la metà di tutti i lavoratori maschi del settore lavoravano a tempo pieno, contro un mero 21 per cento delle loro colleghe donne. Si badi che per una larga componente di questa quota, la scelta del tempo parziale non è stata affatto volontaria.

La crescita netta dell'occupazione nel commercio, nel periodo 1995-2004, può essere attribuita interamente alla crescita del *part-time*: per entrambi i sessi le cifre assolute dei lavoratori a tempo pieno erano più basse nel 2004 che nei nove anni precedenti.

Come dicevamo, nel dicembre 2004, i supermercati davano lavoro a 198.700 dipendenti, di cui 101.000 a tempo pieno, poco più della metà del totale nel settore. L'occupazione *part-time* si è qui diffusa anche più estesamente che nell'insieme del commercio: nel 2004 la sua percentuale di occupati a tempo pieno era pari al 51.

Ancora più impressionante risulta la quota di piccoli impieghi a *part-time*. Lavorare al di sotto delle 12 ore settimanali costituisce il modello prevalente fra i ragazzi e le ragazze in età compresa fra 15 e 19 anni. Durante il *boom* del quinquennio 1995-2000, con la nuova normativa del 1996 che introduceva il permesso di prolungare gli orari dei negozi, la quota di impieghi a meno di 12 ore per settimana è calata fra i lavoratori più giovani, in favore della fascia 12-19 ore. Decisivo, al riguardo, è stata l'integrazione fra la raccolta dell'ordinazione e la sistemazione negli scaffali, fino ad allora eseguite al di fuori delle ore di apertura, all'interno degli orari regolari di lavoro¹². Dopo il 2000 si è potuto osservare un ritorno alla pratica dei piccoli lavoretti¹³.

I supermercati olandesi sono quelli che, *par excellence*, hanno una forza lavoro frammentata, cosicché gestire modelli di co-operazione e di orari di lavoro costituisce un'autentica sfida per il *management*. Per consentire questa gestione, dunque il conseguimento di questo obiettivo, si sono adottate anche alcune strumentazioni di Ict.

¹² Tjldens (1998).

¹³ Cbs, *Statline*.

2.5 Il gap salariale di genere

In una prospettiva internazionale, il commercio nei Paesi Bassi non appare un settore particolarmente dominato dalla presenza femminile. Nel 2002 la quota di donne costituiva nel complesso il 61 per cento, come in Francia, meno che in Germania, leggermente più che nel Regno Unito e parecchio di più che in Danimarca. Inoltre, il comparto dei supermercati risulta meno «femminilizzato» che l'insieme del settore; con un 56 per cento di lavoratrici, nel 2004, esso si piazza solo decimo fra i 15 comparti che in Olanda compongono il settore del commercio. Per quanto ci è dato conoscere, un dato analogo può rinvenirsi anche in raffronti con altri paesi. Un risultato che può, di primo acchito, apparire molto sorprendente. Nei supermercati olandesi l'85-88 per cento degli operatori di cassa è ad esempio una donna¹⁴, una percentuale significativamente più alta che nel Regno Unito (75-78) e in Danimarca (75). Oltre tutto, gli operatori di cassa rappresentano quasi la metà della forza lavoro olandese *full time* del settore. La conclusione sembra inevitabile e cioè che i supermercati olandesi impiegano una quota significativamente più alta di maschi nell'amministrazione e nella logistica.

Merita attenzione il fatto che il differenziale retributivo (*pay gap*) fra uomini e donne risulta piuttosto ampio e considerevolmente al di sopra della media nazionale. In altri paesi questo rapporto è stato rovesciato. Negli Stati Uniti, ad esempio, questo differenziale – nel periodo 1992-2004 – è stato nel commercio del 13 per cento (in media), vale a dire ben al di sotto della media degli altri settori produttivi, dove era del 24¹⁵. Nei Paesi Bassi, dopo essere diminuito lentamente fra il 1995 e il 2003, il differenziale salariale di genere – sempre nel commercio – è tornato a crescere nel 2004. Al termine di quell'anno, la media del salario orario lordo delle lavoratrici è stato del 22 per cento inferiore a quello dei loro colleghi maschi. Tale *gap* può essere sostanzialmente spiegato col fatto che le donne risultano sovra-rappresentate nei comparti e sotto-comparti coi salari più bassi (*sectoral sorting*) e in impieghi a più bassi salari (*occupational sorting*). Le lavoratrici tendono a essere segregate in queste occupazioni per la mancanza di vere opportunità di promozione. Il quadro generale per i Paesi Bassi è che le lavoratrici con più esperienza e permanenza al lavoro si scontrano contro questa sorta di «tetto di vetro». Specialmente se rimangono a lavorare a tempo parziale ricavano davvero poche

¹⁴ Calcoli di Kea Tjzens su indicatori salariali e studi di caso.

¹⁵ Carré *et al.* (2005), p. 11.

opportunità, se ve ne sono, di essere promosse ad (assistenti) amministrative. Si tratta in vero di un fenomeno internazionale, come si evince anche dai risultati della ricerca nel Regno Unito e in Germania. Resta significativo il fatto che le donne risultino virtualmente assenti tra le fila del *management* più elevato, in un ramo così tanto rivolto a una clientela di genere femminile.

Tab. 3 – Riepilogo indicatori chiave in cinque Stati membri dell'Ue: i supermercati (2002)

Soggetto	Unità di misura	Germania	Danimarca	Francia	Olanda	Regno Unito
		Supermerc. dept. stores		Supermerc. Ipermerc.		
Vendite	miliardi in euro	123.4	13.6	172.1	29.0	162.8
N. di outlets	stabilimento	24,540	ca. 3,000	5,495	5,640	27,302 ^a
Quota delle prime 5 aziende	% delle vendite	86	92	84	73 ^b	70 ^c
N. di dipendenti	x 1000	668		520	199	1,061 ^d
% dell'occupazione settore commercio		26		33	32	34
% donne occupate come cassiere			75	77-95 ^e	85-88	75-78 ^f
% part-time sul totale		70		35 ^g	80	75
% < 30 età			46	36 ^h	72	
Turnover al lavoro	durata < 1 anno			23 ⁱ	30	40
Salario orario lordo medio	euro	8.33 ^l			7.26 - 9.03 ^m	7.08 - 8.72 ⁿ
% sotto la soglia dei bassi salari	2/3 del salario orario medio		20	28 (supermer.) 11 (ipermer.)	76 ^o	63-65 ^p

^a 2003; ^b 2004; ^c 2004; ^d 2003; ^e 2000-2002; ^f 2004; ^g 1999-2001; ^h 2000-2002; ⁱ 2000-2002; ^l In North Rhine-Westfalia; ^m 2000-2004; ⁿ 2004; ^o Tutti gli operatori di cassa del commercio; ^p 2001.
 Fonti: Eurostat; Eiro; Rapporto nazionale sul settore commercio *RSF Low wages in Europe* project.

Tab. 4 – Indicatori chiave in cinque paesi dell'Ue; comparto commercio di articoli elettronici (2002)

Soggetto	Unità di misura	Germania	Danimarca	Francia	Olanda	Regno Unito
Vendite	miliardi in euro			10.7 ^a	3.6	
N. di centri vendita	stabilimento			11.197	3.920-4.495	6.691 ^b
N. di dipendenti	x 1000	78 ^c	6	58	21	92
% dell'occupazione settore commercio	head-count	3.0	3.0	3.5	3.4	3.0
% donne occupate come cassiere			20	40	38	
% part-time sul totale		20 ^d		22	38	30
% < 30 età			43	45	53	
Salario orario lordo medio	euro				13.26 ^e	
% sotto la soglia dei bassi salari	2/3 del salario orario medio		10		10	

^a 2004; ^b 2003; ^c 2003; ^d 2000; ^e 2000-2004.

Fonti: Eurostat; Eiro; Rapporto nazionale sul settore commercio *RSF Low wages in Europe* project.

I dati delle tabelle 3 e 4 confermano, in definitiva, quanto ampiamente differenziate siano queste strutture occupazionali. Nei Paesi Bassi, la quota di addetti maschi nel settore dei prodotti elettronici di largo consumo è pari al 62 per cento, la seconda del paese nel settore del commercio; un dato scavalcato da quello della Danimarca, dove questo ramo è ancor più dominato dai maschi.

2.6 I giovani più giovani

Il settore olandese del commercio si poggia largamente sull'apporto di lavoratori giovani. Tale apporto diminuisce se noi, per amore della comparabilità internazionale, restringiamo il *focus* su quelli che hanno meno di 30 anni. Nel 1995 la forza lavoro addetta al commercio era composta per il 60 per cento da lavoratori con meno di 30 anni, laddove nel 2004 questo tas-

so è stato del 53 per cento. All'incirca come nel Regno Unito, ma ben al di sopra che in Francia e Germania. Tuttavia, una caratteristica specificamente olandese, avvicinata soltanto dalla partecipazione al lavoro dei più giovani in Danimarca, è la quota crescente della categoria dei giovanissimi, ragazzi e ragazze in età compresa fra 15 e 19 anni. Già nel 2004 rappresentavano oltre un quarto degli addetti del settore, laddove erano ancora un quinto nel 1995. Nel biennio 2004-2005 i datori di lavoro del commercio si sono ulteriormente concentrati nell'assunzione dei più giovani fra i giovani, colmando in questo modo i due terzi di tutti i posti vacanti.

Come in Danimarca e nel Regno Unito, è stato spesso rilevato come in Olanda molti giovanissimi non si sentano vincolati al loro impiego nel commercio per i loro progetti di vita a lungo termine. La cosa riguarda dunque gli studenti e i ragazzi che frequentano la scuola secondaria superiore. Questo secondo gruppo, in Olanda, conta soltanto per un quarto di tutti i nuovi ingressi nel settore¹⁶; i tre quinti dei giovani neo-assunti sono giovanissimi con livelli piuttosto bassi di specializzazione. Non si deve però dare per acquisito il fatto che questa componente giovanile attraverso l'impiego nel commercio solamente di passaggio¹⁷, poiché può accadere infatti che si determinino le condizioni per una loro permanenza definitiva. Al contempo, deve mettersi in conto un forte *turn-over* lavorativo, ritenuto nel commercio un serio impedimento alla sindacalizzazione¹⁸; in tutti e cinque i paesi oggetto del nostro studio questo *turn-over* è da attribuire quasi interamente alla forte componente di giovanissimi. Nel 2004, nei Paesi Bassi, quasi la metà di tutti i lavoratori del settore, con età compresa fra i 15 e i 19 anni, ragazze e ragazzi, hanno interrotto il loro rapporto di impiego prima della scadenza di un anno. Nelle fasce più alte di età, la permanenza è comunque piuttosto bassa e paragonabile a quella in molti altri settori¹⁹. Anche il commercio di prodotti elettronici, in Olanda, presenta una forza lavoro piuttosto giovane, pure rispetto agli *standard* internazionali, e ciò è dovuto alla grossa quota di addetti fra i 23 e i 35 anni²⁰.

Nell'insieme dei comparti del commercio, la tendenza fra i lavoratori maschi di 20-24 anni è stata comunque quella di restare presso il proprio

¹⁶ HBD (2006), *Arbeidsmarkt in de detailhandel 2005*, p. 23.

¹⁷ Vedi Dribbusch (2004), p. 23.

¹⁸ Dribbusch (2003), p. 64.

¹⁹ Fonte: Cbs, *Statline*.

²⁰ Basato sugli studi di caso del progetto.

datore; la quota di quelli con una durata di cinque o più anni è infatti cresciuta dal 4 per cento del 2000 al 20 del 2004²¹.

3. Sviluppi nelle strutture competitive

Successivamente agli anni d'oro del commercio in Olanda, si possono identificare quattro principali fattori di pressione competitiva in grado di influenzare la qualità dell'occupazione:

- dal 2000, un rallentamento della crescita di reddito disponibile per le famiglie, o anche un suo declino, attestato dalla stagnazione dei consumi;
- dal 2003, la guerra dei prezzi, la diffusione delle vendite a basso costo, il pieno utilizzo del potere di mercato negli acquisti;
- la crescita nella scala degli stabilimenti e il prolungamento degli orari di apertura;
- massicci investimenti nei sistemi di gestione della catena dell'offerta.

Nel biennio 2000-2002 le ambizioni di espansione internazionale dei due maggiori distributori olandesi – Ahold (supermarket e generi alimentari) e Vendix Kbb (*department store*) – sono rimaste frustrate. Potenti competitori stranieri hanno invaso il comparto dei supermercati, in special modo la tedesca Lidl (dopo Aldi, agli inizi degli anni novanta), ma anche MediaMarkt, nella distribuzione di prodotti elettronici. Inoltre, due competitori olandesi di Ahold, più piccoli, si sono fusi in Laurus, al fine di poter riavaleggiare con Albert Heijn²², il maggiore consociato di Ahold.

Tutte le catene di supermercati tendono a trasferire i loro bassi prezzi ai fornitori agro-alimentari. Dopo aver massicciamente rimpiazzato i marchi più noti con etichette private, le catene stanno adesso tentando di abbassare anche i margini dei produttori di etichette private. Nel complesso hanno avuto la meglio, mostrando al pubblico dei clienti il capovolgimento dei rapporti di dipendenza nella catena del valore alimentare. Gran parte delle maggiori catene del commercio alimentare avevano preparato il terreno per questo rovesciamento negli anni ottanta e novanta, quando si accantonano le strategie di diversificazione attuate negli anni settanta e

²¹ Nostri calcoli basati su Cbs, *Statline*.

²² Albert Heijn è la più grande catena di distribuzione olandese. Conta circa 650 punti vendita, dei quali 162 sono negozi affiliati.

si pone in *outsourcing* la quasi totalità del loro ramo manifatturiero. In questo periodo, e in tutti i paesi della nostra ricerca, i principali distributori hanno gradualmente preso il sopravvento a spese dei produttori alimentari. Avevano agito in tal senso, già all'inizio degli anni ottanta, i grandi distributori britannici, seguiti dai loro colleghi francesi e tedeschi, e infine olandesi. Da una competizione basata sulla vendita (*sales-based*) si è passati a una competizione che enfatizza l'offerta (*supply-based*), con forti vantaggi e profitti derivanti da acquisti massicci e abbassando i costi degli acquisti, della logistica e della gestione del negozio. Il prossimo passo sarà il capovolgimento dei rapporti di dipendenza dai giganteschi produttori multinazionali, tipo Unilever, come è già accaduto negli Stati Uniti fra Wal Mart, la «macchina di *merchandising* agile e snella», e Procter & Gamble.

Dal 2004 in poi, i livelli dei prezzi nei supermercati olandesi hanno cominciato a calare mese dopo mese. Nel dicembre del 2005 i prezzi al consumo erano già caduti del 3,5 per cento. Molti lavoratori del commercio, a questo punto, devono avere provato un sentimento ambivalente: da un lato hanno percepito la guerra dei prezzi come una minaccia alla qualità del loro impiego e forse anche alla sua sicurezza, dall'altro – come consumatori – hanno senz'altro tratto profitto da questa evoluzione.

Le catene dei supermercati hanno cercato rifugio nelle strategie di taglio dei costi. A parte i vantaggi derivati dagli acquisti a basso costo, i costi del lavoro rimangono nel commercio di vitale importanza nella lotta per la competitività. L'opzione per la «via bassa» è stata quella maggiormente prescelta: il mercato e la gestione delle risorse umane – nelle principali catene olandesi – si è dunque concentrata sull'abbassamento dei prezzi, sulla riduzione dei salari e sull'allargamento della flessibilità numerica del lavoro. Si badi che tali strategie, analogamente perseguite nelle maggiori catene danesi e tedesche, non devono considerarsi ovvie. Nel Regno Unito, ad esempio, i commercianti in generi alimentari si sono mostrati meno interessati che nel resto d'Europa, o negli Stati Uniti, a competere così pesantemente sui prezzi. La loro strategia si è piuttosto concentrata su un più intenso utilizzo del lavoro nel servizio ai clienti.

La posizione delle maggiori catene danesi è apparsa, all'inizio della guerra dei prezzi, piuttosto sorprendente. Nel 2003, la quota del costo del lavoro sul totale dei costi operativi della categoria dei supermercati più grandi era pari al 48 per cento, contro il 39-42 per quelli un po' più pic-

coli. Questi ultimi possono aver tratto profitto dal lavorare con «economici» co-lavoratori familiari [...].

Un ulteriore mutamento nelle condizioni competitive concerne la dimensione dei locali e il prolungamento degli orari di apertura. Nel primo caso notiamo come, a dispetto della crescita dimensionale media degli ultimi anni, i negozi olandesi rimangono relativamente piccoli. Questo dato è stato spesso collegato con le meticolose regole che le autorità centrali olandesi mantengono per l'apertura di grandi *shopping centres* nelle periferie delle città. Tuttavia, regole altrettanto restrittive esistono anche negli altri quattro paesi che abbiamo esaminato. In special modo in Francia, dove i regolamenti zionali sono stati al centro di un vivace dibattito politico, sfociando in una regolamentazione anche più restrittiva (la legge Raffarin del 1996 pone limiti dai 300 metri quadri in su). Nei Paesi Bassi i regolamenti di dettaglio sono stati aboliti e la decisione sulla collocazione degli *outlet* più grandi è stata decentrata alle autorità provinciali e municipali [...].

Varie fonti indicano che la crescita della produttività per dipendente nel commercio olandese, nonché la vendita all'ingrosso, fra il 1990 e il 2000 è stata sotto le medie dell'Ocse e dell'Unione Europea, e che dal 1995 il livello della produttività giace ben al di sotto di quello degli Stati Uniti²³. Inoltre, come si può vedere dalla tabella 2, il valore aggiunto per addetto del settore commercio è stato, nei Paesi Bassi, di gran lunga minore che nei cinque paesi dell'Unione Europea, oggetto del nostro studio. Sebbene la legge del 1996 sulla chiusura dei negozi abbia ampliato l'orario di apertura da 55 a 96 ore la settimana, l'Ocse rileva come le ore di apertura in Olanda risultano ancora meno liberali che nel resto dell'Unione Europea²⁴. Le raccomandazioni dell'Ocse dimostrano tuttavia di ignorare la realtà olandese. I fatti sono che, dopo un *boom* iniziale nel 1997-1998, molti supermercati hanno visto ridurre costantemente i loro orari di apertura. Problemi di offerta di lavoro e senso di insicurezza urbana per le strade, dopo il tramonto, hanno contribuito anno dopo anno a far crollare le vendite serali dei supermercati, fino a un basso 9 per cento del totale delle vendite nel 2004²⁵.

Per ciò che attiene alle barriere in entrata, l'Ocse pone l'accento sui rigidi regolamenti zionali citati poc'anzi. D'altra parte, le autorità olandesi

²³ Creusen et al. (2006), p. 13.

²⁴ Oecd (2005), p. 92.

²⁵ HBD (2004, 2005), *Branches in detail 2005. Supermarkten*, 6.

sottolineano come la loro politica ha contribuito a mantenere un ampio numero e una diversità di esercizi e negozi nei centri storici urbani. L'economista francese del Mit, Olivier Blanchard, è dello stesso ordine di idee: i regolamenti attuali sull'apertura dei negozi, vigenti un po' dovunque in Europa, possono evitare che aziende tipo Wal Mart caccino le aziende piccole fuori mercato. Una scelta che potrebbe significare un effetto del 20 per cento in meno di inefficienza, se paragonato agli Stati Uniti, ma anche una più elevata qualità della vita in ragione della salvaguardia di centri urbani più belli. L'Ocse sostiene ancora che grandi *outlet*, garantendo servizi *non-stop* (specialmente per lo *shopping* quotidiano) e utilizzando efficacemente le tecnologie informatiche, offrono una maggiore convenienza e prezzi più bassi ai consumatori. Ma è chiaro che la rilevanza di questo dibattito, a questo punto, va ben al di là del contesto olandese.

4. Conseguenze delle pressioni competitive sul lavoro

Vediamo ora quali sono state le conseguenze che i più recenti sviluppi delle strutture competitive hanno determinato su quelle occupazionali e sulla qualità del lavoro.

4.1 Occupazione

Malgrado non sia facile tracciare precisi nessi causali, è chiaro che la guerra dei prezzi, nei due comparti che abbiamo considerato (supermercati ed elettronica), ha posto l'occupazione sotto forte pressione. Tuttavia si può rilevare come nei tre paesi dove tale guerra è stata particolarmente accanita – Paesi Bassi, Germania e Danimarca – l'occupazione nel commercio, dopo il 2000, ha cominciato a scendere, diversamente che in Francia e nel Regno Unito. Nel primo anno di questa guerra gli addetti presso i supermercati olandesi sono stati tagliati di 9.500 unità a tempo pieno (nel complesso 19.000 salariati). Fonti sindacali hanno calcolato che nel 2004 il leader del mercato, Albert Heijn, aveva ridotto il costo del lavoro del 10 per cento, e ciò attraverso la moderazione salariale conseguita a livello nazionale, liberandosi delle lavoratrici in rientro e dei lavoratori temporanei, e con una forte pressione a favore di tagli nelle ore di lavoro per il personale rimasto.

4.2 Genere

I supermercati olandesi mostrano con chiarezza il deterioramento delle condizioni delle lavoratrici nel corso della recessione e sotto l'influenza di una pesante competizione sui prezzi. Dopo che la guerra dei prezzi era già cominciata, uno dei primi passi nelle strategie di *Human Resources Management* (Hrm), a opera delle maggiori catene della distribuzione, è stato quello di rimpiazzare il «costoso» personale più anziano, principalmente donne, con lavoratori giovanissimi. E infatti la quota di donne, fra il 2000 e il 2004, è calata di due punti percentuali. Nella primavera 2004 molti operatori/trici di cassa, in occasione di un'indagine sindacale della centrale Fnv Bondgenoten, lamentavano di essere stati costretti ad andarsene. Spesso i datori di lavoro hanno assunto decisioni unilaterali riguardo a ferie e giorni di permesso, frustrando le lavoratrici con responsabilità familiari e forzandole a lasciare il loro lavoro. Nel corso del 2004-2005 i gestori di negozi hanno ammesso questo genere di pratiche, affermando però di dover fare in questo modo per sopravvivere alla concorrenza.

4.3 Età

La guerra dei supermercati ha fornito un grande impulso all'occupazione dei giovanissimi. Misurato dalla quota di lavoratori con meno di 25 anni, il settore del commercio – sia in Danimarca sia in Olanda – presentava nel 2004 la forza lavoro di gran lunga più giovane di tutta l'Unione Europea a 25. Nei Paesi Bassi i salari dei giovani costituiscono uno strumento importante per il taglio dei costi. I salari dei giovani nel commercio cominciano a un livello basso, come si evince dai due contratti collettivi stipulati per i supermercati, con progressioni che salgono dal 30 per cento del minimo salariale orario lordo di un adulto per chi ha 15 anni, fino all'85 per cento per chi ne ha 22. Se nel 2004 i salari per quelli fra 15 e 22 anni fosse stato al livello dei 25-30, la media del costo del lavoro dei supermercati olandesi sarebbe stata del 12-13 per cento più alta. I dati sugli indicatori salariali per il quadriennio 2000-2004 permettono di combinare occupazione e gruppi di età. Nei supermercati essi mostrano che quasi il 60 per cento degli operatori/trici di cassa aveva meno di 25 anni di età, contro il 40 degli assistenti alla vendita e oltre l'80 degli assistenti di negozio. La maggior parte dell'ultimo gruppo è composta da giovanissimi, in età compresa fra 15 e 18 anni.

A prima vista, i supermercati offrono ai più giovani impieghi interessanti: opportunità di lavorare al di fuori dei tradizionali orari di apertura – evitando però gli orari più disagiati, come di notte o alla domenica – e anche più opportunità di lavorare nelle vicinanze. A fronte di questi vantaggi, molti giovanissimi tendono a considerare i bassi salari dei supermercati come acquisiti. Inoltre, la combinazione della normativa olandese sulla *flexicurity* con la struttura del salario minimo per i giovani, e la sua lunga coda, si rovescia negativamente sulle loro prospettive. Una maggioranza di giovani lavoratori non acquisisce – dal lavoro svolto presso un supermercato – quella professionalizzazione che può essere utilizzata come trampolino di lancio per il mercato del lavoro esterno. Nel recente dibattito, autorevoli sindacalisti olandesi hanno assunto posizioni molto ferme su questo punto. Il presidente della confederazione Fnv ha chiesto di garantire il salario minimo degli adulti già all'età di 18 anni, invece che a 23 come è oggi, come anche di elevare le parametrizzazioni salariali dei contratti collettivi per gli addetti più giovani.

4.4 Flessibilità numerica

Anche in Olanda, dopo la Danimarca, il paese col mercato del lavoro più flessibile fra i paesi compresi nella nostra ricerca, le strategie degli imprenditori del commercio in favore della flessibilità numerica non erano, fino a pochi anni fa, così eclatanti. Nel biennio 1998-2000 la quota totale di occupati nel commercio con contratti flessibili rimaneva inferiore a un quinto. Già nel 2000 il 43 per cento dei neo-assunti aveva uno di questi contratti; una percentuale che è cresciuta molto rapidamente al 74 nel 2004-2005. Il lavoro della logistica e agli scaffali è stato separato e lasciato a lavoratori ausiliari con contratti flessibili. Questi lavoratori, particolarmente flessibili, rappresentano un equivalente funzionale dell'*outsourcing*, ad esempio mediante l'uso di lavoratori temporanei tramite agenzia. Sebbene questo utilizzo sia diffuso in Olanda, non abbiamo trovato alcun lavoratore in somministrazione nel *target* lavorativo dei nostri studi di caso del settore.

Ultimamente la flessibilità numerica sembra aver raggiunto il suo limite massimo in molti supermercati. Nel 2005 un terzo dei 101.000 occupati in questo comparto era a tempo pieno, un terzo era personale ausiliario, un terzo a tempo parziale «regolare». Nelle aree urbane la quota di tempo pieno è di solito più bassa. L'ispettorato del lavoro e i sindacati hanno recentemente criticato questo assetto occupazionale, con un personale interno sta-

bile così ridotto, puntando l'indice sui potenziali pericoli in situazioni di emergenza – come rapine o incendi – e anche per i rischi di un'adeguata supervisione dei lavoratori ausiliari, inclusi frodi e taccheggi.

4.5 Rapporti di lavoro

La disciplina dei rapporti di lavoro è fortemente condizionata dal quadro normativo di ciascun paese, dunque – nelle brevi note che ci rimangono – mi concentrerò sul caso olandese. D'altra parte, c'è da ritenere che l'evoluzione dei rapporti di impiego nei Paesi Bassi riveli meccanismi di portata più generale, attraverso i quali è oggi in atto una pressione su salari e qualità del lavoro.

Dal 2003, le associazioni datoriali olandesi, sia quelle che rappresentano l'insieme del settore commercio (Rnd) sia quelle cui aderiscono le maggiori catene di supermercati (Vgl), hanno chiesto – in occasione delle ultime tornate di rinnovo – il ridimensionamento del contratto collettivo di lavoro, ritenendo che in esso siano contenute troppe regole di dettaglio. I sindacati hanno, dal canto loro, rimarcato la vulnerabilità e i bassi salari della gran parte dei lavoratori del settore, non lasciando alcuno spazio per contratti «leggeri» e portando a termine con successo questa battaglia per il mantenimento della struttura contrattuale. Ci sono voluti 15 mesi dopo la scadenza dell'ultimo contratto collettivo, fino al giugno 2005, prima che fosse raggiunto un nuovo accordo di rinnovo per gli addetti ai supermercati. La delegazione datoriale non ha ceduto in tema di miglioramenti salariali che andassero oltre il 2005. I 15 mesi erano contrattualmente scoperti, il che ha significato che in vigore sono rimaste soltanto le clausole di base. Un fatto che non ha certo portato benefici ai salari dei lavoratori di questo comparto. La cooperazione fra associazioni datoriali e organizzazioni sindacali in seno all'Ente bilaterale nazionale del settore (Hbd), non ha giocato alcun ruolo nel favorire un accordo, né in senso positivo né in senso negativo. Quanto meno a livello di settore produttivo, il cosiddetto «modello olandese» sembra, in questo caso, aver funzionato molto stentatamente.

È abbastanza sorprendente che un barlume di questo modello può essere invece rinvenuto a livello aziendale. Qui le relazioni di lavoro rispecchiano posizioni nel mercato dei beni, dove, anche qui, le vecchie distinzioni si appannano. Dopo il 2002, Albert Heijn, un tempo considerato il «volto sociale del commercio olandese», ha perso la sua aura. Il leader del mercato mantiene ancora politiche di *Human Resources Management*, ma nel corso

degli ultimi tre anni lo scarto fra aspettative e realtà si è ulteriormente divaricato. Le richieste da parte dei vertici per un rigido *benchmarking* del personale e il controllo sui costi finisce spesso con l'urtare con le pratiche che i *manager* dei negozi di Albert Heijn intendono perseguire. Dall'altra parte, le relazioni sindacali fra le parti sociali presso gli *hard-discount* di Aldi e Lidl si sono lasciate alle spalle i momenti più critici. Il quartier generale olandese di Aldi ha capito i rischi derivanti da una cattiva immagine ed è stato dunque sempre più restio a cercare lo scontro coi sindacati. Ovviamente Lidl ha appreso dall'esperienza di Aldi. Come già nei paesi scandinavi e in Belgio, Lidl sta adottando i modelli di relazioni sindacali prevalenti nel paese ospitante e non evita più di aprire un dialogo coi sindacati olandesi.

4.6 Salari

Sulla base dei nostri studi di caso e di quelli dei nostri colleghi nei quattro paesi *partner* della ricerca di cui stiamo riferendo, possiamo concludere – con una certa sicurezza – che negli ultimi anni la pressione salariale è stata molto più pesante nei supermercati che non nei centri di elettronica, riflettendo il carattere basato sull'offerta *versus* quello basato sulla vendita dei rispettivi due comparti, come anche le più favorevoli condizioni del mercato del lavoro prevalenti fra i venditori nell'elettronica. Nei supermercati olandesi i parametri salariali negoziati hanno operato come soglia minima: nel 2004-2005 i salari degli operatori di cassa sono stati pagati secondo questi parametri, ma senza alcun'altra integrazione. Le strategie datoriali in materia di assunzioni sono apparse poco influenzate dal fatto che queste politiche salariali li hanno condotti a un peggioramento della posizione in mercati del lavoro divenuti nel frattempo sempre più ristretti, specialmente nelle città più grandi, e alle prese con una competizione crescente con altri settori (hotel, servizi alla telefonia mobile ecc.). I vertici delle catene mostrano poco interesse nei riguardi dei crescenti problemi che i loro centri commerciali incontrano sul terreno dell'offerta di lavoro. Probabilmente ciò ha a che vedere con la scommessa datoriale sugli effetti di riduzione di lavoratori indotti dalle nuove strumentazioni di auto-scannerizzazione alle casse.

Nei Paesi Bassi, come anche in altri paesi (Germania; Regno Unito), la funzione del contratto collettivo per il commercio elettronico al dettaglio è molto più modesto. I parametri salariali in questo comparto sono più bassi che nei supermercati. Non solo, ma i salari che abbiamo riscontrato nei

quattro centri che abbiamo studiato erano fra il 20 e il 35 per cento al di sotto dei livelli negoziati collettivamente, e questa sembra essere una pratica piuttosto comune. Come se non bastasse, vi è anche una combinazione di retribuzione legata alle *performance* individuali o di gruppo, con compensazioni per le ore di straordinario o svolte fuori dalle fasce normali, con variazioni fra il 10 e il 35 per cento sul salario contrattuale. In pratica, il *management* di questi centri ha libertà di manovra nel decidere la distribuzione del monte salariale.

4.7 Qualità dell'impiego

Il lavoro alla cassa, tipica occupazione di questi comparti, presenta un basso profilo professionale e di autonomia, in special modo nei supermercati, dove il *management* non ha politiche per limitare le file prima delle casse. Qui la pressione lavorativa si fa particolarmente gravosa durante le ore di punta. In tutti i paesi oggetto del nostro studio questo dato è emerso con sufficiente chiarezza: con flussi massicci di clienti, gli operatori di cassa compiono un lavoro ripetitivo di tipo taylorista, sotto la pressione di pesanti vincoli, siano essi di tempo o anche solo di natura psicologica. Nel corso della già menzionata guerra dei prezzi, alcune catene di supermercati olandesi e tedeschi hanno tentato di distinguersi fra di loro con politiche volte a tenere corte le file alle casse. Tali politiche tendono ad abbassare la pressione sul lavoro dei cassieri; inoltre, la diffusione della flessibilità a livello di singolo negozio non dev'essere sottovalutata. In alcuni casi olandesi abbiamo riscontrato come gruppi di colleghi addetti alle casse e agli scaffali trovano modi informali di adattamento alla quantità di clienti in fila, spesso senza neppure informare l'amministrazione dell'esercizio commerciale.

Specialmente negli studi di caso condotti in Olanda, Inghilterra e Germania, il tipico venditore dei negozi di elettronica sembra avere un ampio profilo professionale o un lavoro «pieno», pure con un certo grado di autonomia. Sono particolarmente valorizzati i contatti diretti coi fornitori. La maggior parte degli impiegati alla vendita gode di un discreto margine di discrezionalità personale nel prezzoare e promuovere gli articoli. Per loro, la pressione lavorativa avvertita è normalmente «*sound*» e «*challenging*», eccetto per le situazioni eccezionali in cui i fattori di tensione salgono. In tutti i paesi che abbiamo studiato, tali tensioni sono di norma correlate – fra l'altro – con l'aggressività di certi clienti e col taccheggio.

4.8 Orario di lavoro

In tutti e cinque i paesi della nostra ricerca, gli aspetti legati all'orario di lavoro e ai turni sono stati prominenti nei rapporti quotidiani di lavoro dei supermercati. Naturalmente, l'ampliamento del *gap* fra orari di apertura e orari di lavoro fornisce qui il *background*, come anche gli sforzi dei datori di lavoro di ottimizzare l'utilizzo del personale e degli orari. Un tema ricorrente nella contrattazione collettiva che concerne i supermercati è quello delle deliberazioni unilaterali dei datori per quanto riguarda orari e permessi, come pure gli organici inadeguati e i datori che non pagano secondo le ore effettivamente lavorate. Uno riceve così l'impressione che, specialmente in Olanda e in Germania, il conflitto e lo scontento su queste materie è cresciuto ed è stato influenzato durante la guerra dei prezzi, ma un'evidenza di tipo longitudinale qui manca.

Nei negozi di elettronica, i temi del lavoro sono risultati assai meno rilevanti, in parte per via del numero molto più basso di addetti a tempo parziale, in parte per via dei salari più alti, in parte ancora per la prassi delle compensazioni per le ore di straordinario o in fasce inusuali. Laddove si è registrato un malcontento, esso pareva essere percepito come svantaggio legato al lavoro come impiegati di vendita, mentre in altri casi ciò è stato imputato all'insufficienza del personale impiegato.

5. Conclusioni

Malgrado per taluni aspetti i risultati fin qui esposti mostrino un quadro composito, riteniamo che le conclusioni vadano sostanzialmente nella stessa direzione. Specialmente in Olanda, Germania e Danimarca, la guerra dei prezzi fra i supermercati ha prodotto effetti di catalizzazione su tendenze che però erano già in atto; sviluppi che sono divenuti fonte di grande preoccupazione fra i lavoratori del settore e per la rappresentanza dei loro interessi. L'opzione che è stata adottata nel campo della gestione delle risorse umane è stata, sostanzialmente, quella della «via bassa» (*low road*). Le strategie manageriali delle catene di distribuzione, basate sull'offerta, si sono concentrate sull'abbassamento dei prezzi, la compressione dei salari e l'incremento della flessibilità numerica del lavoro. Gli strumenti utilizzati, incentrati sulla catena dell'offerta, stanno ancora dispiegando i loro effetti, ponendo un

freno agli sforzi di fuoriuscire dalla via bassa alla qualità del lavoro, in particolar modo per alcune categorie, come gli addetti alla cassa. Su vari aspetti, e senza volere fornire un quadro troppo roseo, il settore della vendita al dettaglio di prodotti elettronici di largo consumo si è mosso in maniera opposta, non ultimo perché questo ramo del commercio è ancora basato sulle vendite e gli addetti esperti devono essere considerati come delle vere e proprie risorse. Ciò può costituire una buona indicazione per le strategie sindacali nel comparto dei supermercati.

Ciò che colpisce è la debolezza delle istituzioni che governano i rapporti di lavoro. Nel comparto dei supermercati, tali istituzioni non erano evidentemente in grado di correggere il corso degli eventi, cioè i bassi salari. Questo vale anche per l'Olanda, col suo Ente bilaterale nazionale per tutto il settore. Sarà estremamente interessante continuare a seguire «i nostri» comparti quando le economie dei cinque paesi staranno finalmente uscendo dalla recessione. I problemi dell'offerta di lavoro saranno aggravati? La riserva di cassieri e addetti agli scaffali, assunti alle attuali condizioni di impiego, si sarà nel frattempo esaurita? O piuttosto avevano ragione le grandi catene della distribuzione a scommettere su soluzioni tecnologiche volte a conseguire livelli di impiego molto più ridotti? A noi sembra che il successo di quest'ultima soluzione sia tutt'altro che evidente. A ogni modo, una nuova fase di crescita economica, collegata con una relativa carenza di manodopera, può offrire ai sindacati nuove opportunità per negoziare salari più alti, così da rendere il lavoro nei comparti del commercio più attraente, specie se combinato con una migliore qualità dei rapporti di impiego.

Bibliografia

- Appelbaum E., Bernhardt A.D., Murnane R.J. (a cura di) (2003), *Low-Wage America: how employers are reshaping opportunity in the workplace*, New York, Russell Sage Foundation.
- Appelbaum E., Bernhardt A., Murnane R., Weinberg J. (2005), *Low-wage employment in America: results from a set of recent industry case studies*, in *Socio-Economic Review*, 3, pp. 293-310.
- Bailey T.R., Bernhardt A.D. (1997), *In Search of the High Road in a Low-Wage Industry*, in *Politics & Society*, 25(2), pp. 179-201.
- Bernhardt A. (1999), *The Future of Low-Wage Jobs: Case Studies in the Retail Industry*, Iee working paper n. 10, marzo.
- Carré F., Holgate B., Tilly C. (2005), *What's happening to retail jobs? Wages, gender, and corporate strategy*, Paper Annual Meeting Internal Association for Feminist Economics / Labor and Employment Relations Association, Boston, 8 gennaio.
- Commissie Gelijke Behandeling (Equal Treatment Commission) (2006), *Advies Commissie Gelijke Behandeling inzake Leeftijdsonderscheid in de supermarktbranche «Te Jong Te Oud» op verzoek van de CNV-Jongerenorganisatie*, The Hague.
- Christopherson S. (2001), *Lean retailing in marktliberalen und koordinierten Wirtschaften*, in Rudolph H. (a cura di), *Aldi oder Arkaden? Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel*, Berlino, Sigma.
- Creusen H., Vroomen B., van der Wiel H., Kuypers F. (2006), *Dutch retail trade on the rise? Relation between competition, innovation and productivity*, The Hague, Cpb.
- Deloitte & Touche, Branchegroep Retail (2003, 2004), *Bedrijfsvergelijking Levensmiddelenetailhandel 2003, 2004*.
- Dølvik J., Waddington J. (2002), *Private sector services: challenges to European trade unions*, in *Transfer*, 8, pp. 356-376.
- Dribbusch H. (2003), *Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel*, Berlino, Sigma.
- Dribbusch H. (2004), *Structural Obstacles to Organising in the Private Service Sector: Evidence from the British, Dutch and German retail industries*, Paper 22nd Annual International Labour Process Conference, 5-7 aprile, Amsterdam.
- European Industrial Relations Observatory On-line (Eiro) (2004), *Industrial Relations in the retail sector*, Dublino, European Foundation (www.eiro.eurofound.eu.int/2004/07/study).
- Groningen Growth and Development Centre, *60-Industry Database* (www.ggdc.net).
- Hbd (2004, 2005), *Branches in detail 2004, 2005. Supermarkten*.

- Hbd (2004, 2005), *Branches in detail 2004, 2005. Wit-, Grijs- en Grijsgoedzaken*.
Hbd (2005), *Tendrapport 2004*.
Hbd (2006), *Arbeidsmarkt in de detailhandel 2005*.
Jany-Catrice F., Lehndorff S. (2005), *Work organisation and the importance of labour markets in the European retail trade*, in Bosch G., Lehndorff S. (a cura di), *Working in the service sector – a tale from different worlds*, London/New York, Routledge.
Kirsch J., Klein M., Lehndorff S., Voss-Dahm D. (1999), «*Darf's etwas weniger sein?*» *Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. Ein europäischer Vergleich*, Berlino, Sigma.
Marx I., Salverda W. (a cura di) (2005), *Low-wage Employment in Europe*, Leuven, Voorburg: Acco.
Oecd (2006), *Oecd Economic Surveys. Netherlands. Volume 2006/2*, Parigi.
Pleijster F. (2004), *De prijsoorlog één jaar! En wie betaalt het gelag...? De gevolgen van de prijsoorlog voor de supermarkt één jaar later*, Zoetermeer, Eim, ottobre, 22.
Salverda W. (2005), *Benchmarking Low-Wage Employment*, in Marx I., Salverda W. (a cura di), *op.cit.*, pp. 57-69.
Seth A., Randall G. (2005), *Supermarket Wars. Global Strategies for Food Retailers*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
Sura W. (2006), *Retail trade in the European Union*, in Eurostat. *Statistics in focus. Industry, trade and services*, 8.
Tijdens K. (1998), *Zeggenschap over arbeidstijden. De samenhang tussen bedrijfstijden, arbeidstijden en flexibilisering van de personeelsbezetting*, Amsterdam, Welboom.
Van Klaveren M., Tijdens K. (2005), *Youngsters in the supermarket*, Amsterdam, Aias/Uva.
Voss-Dahm D., Lehndorff S. (2003), *Lust und Frust im moderner Verkaufarbeit: Beschäftigungs- und Arbeitszeittrends im Einzelhandel*, Gelsenkirchen, Iat.
www.wageindicator.org
www.iltuosalarario.it
www.fnv.nl
www.zibb.nl/food

[Traduzione di Salvo Leonardi]