

L'AZIENDA ■ ESSELUNGA

# Cassiere fragola o capi dinosauro?

Vecchio stile padronale e nuova efficienza manageriale  
Il lavoro senza sconti di chi ci scala le offerte speciali

BRUNO CAVAGNOLA

## La tradizione alimentare e il discount

■ La catena Esselunga è presente principalmente nel Nord Italia e si concentra soprattutto in Lombardia, con il Centro di distribuzione e 56 punti vendita, e in Toscana con un secondo Centro di distribuzione e 24 punti vendita. L'azienda è specializzata prevalentemente nel settore alimentare ("food"), con aree di vendita di tre tipi (piccole, medie e grandi) e con una tendenza negli ultimi anni a nuove aperture di superstore (superfici superiori ai 3.000 mq). Questa tendenza è particolarmente chiara a Milano dove diverse sono le aree dismesse su cui si punta: in particolare quella dell'ex raffineria Fina di Quarto Oggiaro che occupa un'area di 9.000 metri quadrati. L'Esselunga intende conservare comunque la sua caratterizzazione "food" attraverso anche l'ulteriore introduzione di reparti specializzati (panetteria, pasticceria, gastronomia con i piatti pronti) e dando nuovo impulso alla produzione di merceologia propria con il marchio Esselunga che ha raggiunto uno sviluppo che si aggira intorno al 20/25%.

Da qualche anno è nata la catena Penny Market, che è una risposta alle nuove esigenze di mercato create dal fenomeno discount, che vede l'Esselunga impegnata in una società a capitale misto con l'obiettivo di avere sul territorio lombardo circa 50 punti vendita per coprire una nicchia di mercato che appare di sviluppo interessante. Il numero dei dipendenti ha superato a gennaio 1998 i 7.000, con prevalenza di uomini e con il part-time che riguarda il 20% circa del personale femminile.



T rillano le Fidaty Card lungo il fronte delle casse all'Esselunga. Le mani della cassiera le fanno passare veloci sul lettore, luce rossa luce verde. Centinaia di passaggi al giorno, migliaia all'anno, quanti in una vita? E intanto il magnetismo ti fa i conti: aceto bals. - trota salm. - mangime gatto - valeriana - sconti fidaty 30% - totale lire... E i punti fedeltà si sommano: "Il suo saldo aggiornato è di punti fedeltà 780. A presto sig.ra Rossi! Grazie e arriveremo!". A un saluto con due punti esclamativi, non si può dire di no. E la signora Rossi ritorna: con 500 punti si può portare a casa un libro o una videocassetta, con 3.500 una friggitrice e, se ha la pazienza di attendere quota 5.000, se ne può uscire con uno Sforzattuto sotto braccio, gratis.

L'Esselunga, quella che nel 1958 ha aperto il suo primo negozio in Italia a Milano, in viale Regina Giovanna 34; si chiamava Supermarket e nasceva dall'incontro tra gli americani e la famiglia Caprotti, origini brianzole e "fabbrichetta" nel settore tessile. L'Esselunga, quella che ogni giorno per strada dai suoi manifesti ci invita a scegliere: tulipani o peperoni? delfini o banane? patate o dinosauri? La risposta giusta è sempre la seconda e i bambini si divertono. Ma il gioco delle domande all'Esselunga potrebbe proseguire, all'infinito, e andare oltre al comparto dell'ortofrutta. Uomini o caporali? Un'azienda che non guarda in faccia a nessuno. Anni fa fece la guerra alla Barilla: non vendeva i suoi prodotti perché - diceva - avevano un costo eccessivo. Una guerra aperta, con tanto di cartelli per spiegare ai clienti perché negli scaffali non trovavano il "marchio nemico". E la guerra fu vinta.

E poi c'è lui, il vecchio Caprotti, il padrone. Si racconta che alla sua età faccia ancora il giro dei negozi per vedere che cosa va e che cosa no. Si favoleggia anche di un suo amministratore delegato licenziato tempo fa sui due piedi: fuori di qui e subito! E i dipendenti confermano: "Quando entri qui, ti inquadrano. Devi essere un ottimo lavoratore, altrimenti molli". Banchiere e gentiluomo.

Sindacato o silenzio? "Se possiamo fare a meno del sindacato è meglio": è questa la dichiarazione d'intenti dell'Esselunga. Se il sindacato di categoria, su esplicita delega di un dipendente, manda una lettera con richiesta di un incontro, è inutile che poi attenda la risposta. Se questa arriva, sarà indirizzata personalmente al lavoratore. Esselunga non fa nulla per agevolare le rappresentanze dei lavoratori e i risultati si vedono: nelle nuove filiali si hanno difficoltà ad

eleggere i rappresentanti, ostacoli alla nomina dei delegati alla sicurezza nelle filiali. E nella sede centrale di Limbio di Pioltello su 250 impiegati ci saranno due o tre con in tasca la tessera del sindacato. Azienda ottima dal punto di vista organizzativo, corretta nel rispetto delle leggi scritte - dicono tutti - , ma lo stile rimane rigorosamente padronale.

E per tutti i quadri dirigenti, ai diversi livelli, una volta all'anno c'è la "valutazione": soldi in cambio di un giudizio, insindacabile e imperscrutabile, dell'azienda sul tuo opera-

to. I beneficiari sono gli addetti, i capireparto, i capicassiera, i vicedirettori e i direttori. E le cifre variano, modulate su tre livelli. È un po' come a scuola: 1.800.000 lire all'addetto con ottimo in pagella, 1.200.000 lire a quello con distinto, 600.000 lire a quello con buono.

Dipendenti o parenti? "La tua famiglia è l'Esselunga" è il ritornello più gettonato. È una famiglia pure esigente, con i suoi miti, come quello della disponibilità, anzi della massima disponibilità. Massima disponibilità all'allungamento

dell'orario di lavoro, al trasferimento in altre sedi della piazza milanese, al lavoro anche domenicale e festivo. Le deroghe all'orario sono diventate la regola.

Solo che esistono anche le famiglie vere: mariti, mogli, figli, e poi i fidanzati e le fidanzate con le loro aspettative e i loro "ultimatum". E già che sei di famiglia, ti fanno portare a casa il "teledrin" (gratis come lo Sforzattuto) attivo anche di notte e nei giorni di festa. Non sono poche le coppie che sfioriscono tra le offerte speciali e i banconi da riempire. Sotto Na-

tale 12-13 ore di lavoro al giorno, domeniche che saltano... I lavoratori ti raccontano che non è facile dire di no alla richiesta di straordinari, devi avere coraggio. Perché altrimenti finisci nella "lista" di quelli poco disponibili e vieni esposto ai ricatti, ai piccoli inopportuni dispetti: se chiedi un giorno di ferie ti fanno delte storie, se sei alla cassa al momento in cui dovresti staccare non vengono a prendere i soldi e ti fanno ritardare la chiusura.

E i più deboli sono oggi i nuovi dipendenti a part-time.

La lettera di assunzione indica infatti la quantità annuale di ore, ma non le modalità dell'orario giornaliero o settimanale che vengono decise dal direttore della filiale. Questo vincola molto le possibilità del lavoratore di organizzare il proprio tempo libero o di avere un altro rapporto di lavoro part-time, come pure è consentito dalla legge. Si crea così una specie di "riserva di lavoro" e i direttori hanno gioco facile nell'utilizzare al massimo la "disponibilità" di questi lavoratori in termini di flessibilità assoluta dell'orario di la-

voro. A uomo o zona? L'Esselunga gioca a uomo con un pressing assfissante sul dipendente. Se fai un errore arriva subito il richiamo o la lettera di contestazione disciplinare. Guai poi a ragionare con la tua testa, a non uniformarti all'Esselungapensiero. Allora il tuo atteggiamento diventa "poco costruttivo", dimostri "scarsa collaborazione", non corrispondi alle "legittime aspettative dei Tuoi responsabili". È uno stillicidio di discussioni, di avvertimenti, di "obblighi" imposti. E così - ti raccontano i dipendenti - «si lavora malissimo in un clima pesante in cui domina la paura».

E i dirigenti giovani peggiorano spesso le cose: sarà l'ansia di far carriera, di mettersi in bella mostra «ma sembrano avere nella testa tutti lo stesso microchip che li fa andare avanti come dei robot computerizzati». Eppure - ti dicono ancora i lavoratori - basterebbe poco per cambiare le cose: utilizzare l'intelligenza di chi lavora, chiedere la loro collaborazione, senza "diktat" e voci grosse.

Assunti o consunti? Una buona notizia, l'Esselunga assume; e non è poco di questi tempi. All'ingresso te lo dice un grande manifesto: "Esselunga assume addetti al supermercato, banconieri di macelleria, allevatori di macelleria, allevatori di gastronomia, allevatori di gastronomia". Le virtù richieste sono due: "una buona predisposizione ai rapporti interpersonali ed attitudine ad un'attività impegnativa, intesa a consentire un cortese ed efficiente servizio alla clientela". Gli interessati sono invitati a consegnare le loro domande, non si capisce bene il perché (è scritto in neretto) "manoscritte".

E infatti all'Esselunga i contratti di formazione e lavoro sono molti. Purtroppo durano poco: o perché non vengono rinnovati dall'azienda o perché il giovane dà le dimissioni. Di chi è in prova si dice che sa quando entra al lavoro ma non sa quando ne uscirà. E se vai a protestare perché ti fanno fare 50-60 ore alla settimana o a reclamare un tuo diritto inizia la trafila: osservazioni, appunti, poi iniziano le lettere di richiamo che ti fanno capire che non sei della pasta giusta e che alla fine non ti terranno.

E poi ci sono le giovani e i giovani che non ce la fanno proprio a resistere, magari perché non ci stanno a vendere intera la propria vita tra Feste della carne, Trionfi di freschezza e conteggi di Punti fragola. E se devono scegliere tra "Orsetto o cocco" scelgono di essere orsetto. Con l'esse minuscola e corta.

## LA STORIA SINDACALE

# La nascita dei turni e i dispetti sulle pause fisiologiche

La storia sindacale dell'Esselunga ha ruotato molto sul tema dell'orario di lavoro e della sua flessibilità. Azienda di servizio per eccellenza, l'Esselunga e i suoi lavoratori si sono dovuti confrontare (e scontrare) con le sempre nuove esigenze che poneva una società in continua evoluzione e che cambiava rapidamente i suoi modi di vivere e quindi anche di consumare. I dipendenti più anziani ricordano i primi anni Sessanta, quando si lavorava anche 10 ore al giorno senza turni, e «si chiedeva quasi il permesso di andare a casa al direttore della filiale». Si iniziava alle 6 di mattina, l'orario del supermercato era rigido (8-12.30 e 15.30-19.30 con chiusura pomeridiana).

I rapporti sindacali nascono sotto una buona stella e i primi contratti integrativi aziendali sono molto buoni. L'Esselunga è per molti aspetti un'azienda leader, a cui le altre si accodano. È la prima del settore ad esempio a riconoscere il periodo di malattia al

100% della retribuzione. Negli anni Ottanta si comincia a discutere di una diversa organizzazione del lavoro, il sindacato chiede che le 40 ore di lavoro vengano regolamentate con un obiettivo ben chiaro: se il tempo di lavoro è programmato il dipendente diventa anche padrone del suo tempo libero. L'Esselunga è la prima azienda ad abolire la pausa e a sperimentare l'orario lungo. E in cambio di questa migliore utilizzazione degli impianti (apertura dalle 8 alle 20) il sindacato strappa la regolamentazione dell'orario di lavoro. Si cominciano quindi ad

introdurre i primi turni: prima una fascia centrale e due turni (mattina e pomeriggio), poi due turni secchi senza fascia centrale: mattina e pomeriggio. E parallelamente alla nuova organizzazione del lavoro, si tratta sulla riduzione dell'orario: da 40 a 39 ore settimanali a costo aziendale, poi da poi da 39 a 37,30 con il contributo dei lavoratori e 1,30 ore di pausa-break retribuita alla settimana.

La svolta nei rapporti sindacali avviene nel 1991. L'azienda denuncia che il costo del lavoro è troppo alto rispetto ai concorrenti. Dichiarata guerra al sindacato e per 4-5 anni si rifiuta di rinnovare il contratto aziendale. La richiesta è di una flessibilità maggiore nell'orario di lavoro che tenga conto delle peculiarità dell'azienda. Nelle giornate di venerdì e sabato infatti si fa circa il 50% dell'incasso settimanale.

Il sindacato accetta il principio della modularità dell'orario: al venerdì e al sabato si possono fare 7 ore al giorno e poi ogni negozio, in base ad esigenze specifiche, modula il resto delle ore sino ad arrivare alle 37,30 contrattuali.

Oggi l'orario di lavoro è di 37,30 ore settimanali retribuite 40. Per raggiungere questo obiettivo sono state assorbite le 56 ore previste dall'art. 41 del contratto nazionale di lavoro come permessi retribuiti individuali: la differenza è a costo aziendale. Il personale opera su due turni, uno al mattino e uno al pomeriggio, ognuno composto da sei fasce orarie. Gli orari di inizio e fine turno vengono definiti in un arco massimo di 15 ore per i negozi con chiusura alle ore 21 e di 16 ore per quelli con la chiusura alle ore 22. Il turno del mattino deve terminare en-

tro le ore 14.30. La prestazione di un turno può essere compresa tra un minimo di 5.30 ore e un massimo di 7 ore. La pausa-break per i turnisti, in orario di lavoro, è di 15 minuti giornalieri (pari ad 1 ora e mezza settimanale), e di 10 + 10 minuti per il personale

Legato alla pausa-break è sorto il problema di quelle che in linguaggio tecnico si chiamano "pause fisiologiche", più semplicemente il bisogno di andare in bagno. Non sempre si riesce a sapere quando "ti scapperà" mentre sei seduta alla cassa. Il contratto azien-

dale prevede che le pause-break siano decise nei tempi dalla direzione: ti può capitare anche dopo un'ora che sei al lavoro o a fine turno, come ti può anche capitare che non "ti scappi" durante la pausa. E allora che si fa? Chiedi il cambio che non arriva mai prima di 15/20 minuti. Ma se sei nella lista dei "rompicatole" i tempi di attesa si allungano: mezz'ora, un'ora, anche due ore. Piccoli dispetti, ma anche umiliazioni vere e proprie che sono la spia di un clima pesante e spesso ricattatorio nei confronti di chi non è sempre disposto a dire solo deisi.

Nel corso degli anni si è anche messo ordine nella composizione della parte economica: oggi il salario aziendale è tutto in quota fissa. C'è inoltre un premio aziendale legato ai parametri di produttività, alla vendita al metro quadro e alle dispersioni inventariati: è intorno alle 500.000 annue viene erogato al 30 aprile.

BRU.CA.

