

Chiusura dei punti vendita, ISTRUZIONI PER L'USO

QUAL È L'ITER CHE DEVE SEGUIRE UN RETAILER QUANDO HA LA NECESSITÀ DI RIDURRE LA PROPRIA RETE DI VENDITA? QUALI SONO GLI ASPETTI CHE HANNO UN IMPATTO MAGGIORE SUL CONTO ECONOMICO? IL PUNTO DI VISTA DI TRE ESPERTI

di Roberta Broch

Che la rete dei punti vendita technical retail si trovi nel breve e nel medio periodo di fronte a un profondo processo di razionalizzazione è un dato di fatto. I numeri parlano chiaro. Negli ultimi 10 anni, secondo stime aziendali, mentre il mercato è cresciuto mediamente del 10%, le superfici commerciali sono aumentate del 40%. Senza contare che le aperture sono continuate anche in questi ultimi anni in cui il fatturato del canale nel suo complesso è calato. Questa situazione pone i retailer di fronte a scelte, più o meno obbligate. Inoltre, le modifiche degli assetti di alcuni fra i protagonisti del canale eldono rendono questo tema di ancora più stringente attualità. Razionalizzare la propria rete non dovrebbe essere un'attività di emergenza, che si traduce nella chiusura dei negozi dalle peggiori performance, cedendoli magari a un altro player. Significa invece rendere la propria rete di punti vendita rispondente agli obiettivi dati e adeguata al mercato. Un processo che inizia con l'apertura stessa degli store e prosegue con la loro gestione, peccato che questo nella realtà avvenga raramente. Il risultato è che alle volte ci si trova di fronte a gravi perdite che negli anni non si è stati in grado di



gestire, rendendo così necessaria la chiusura di punti vendita.

L'obiettivo dell'articolo è capire quale iter deve seguire un'insegna che ha la necessità di razionalizzare la propria rete di vendita, ricorrendo all'ultima ratio della chiusura dei negozi. Ci siamo confrontati con professionisti che seguono varie fasi di questo processo, portatori di un punto di vista naturalmente differente fra loro.

GESTIONE DEL PERSONALE, SCOGLIO PRINCIPALE

È innegabile che il principale problema a cui si trova a far fronte un'insegna che ha la necessità di dover ridurre la rete dei propri negozi sia la gestione del personale, in termini di costi, burocrazia, e impatto emotivo.

Ricordiamo che se si tratta di operare su realtà con più di 15 dipendenti, e si licenziano più di 5 persone nell'arco di 120 giorni con la stessa motivazione (in questo caso la soppressione della propria funzione), l'azienda ha l'obbligo di aprire una procedura di consultazione sindacale. La trattativa viene effettuata con i rappresentanti sindacali interni o, nel caso non fossero presenti, con quelli sul territorio, comunicando anche al centro per l'impiego e a tutti gli uffici preposti la volontà di procedere con la diminuzione del personale.

Per quanto riguarda l'accesso alla cassa integrazione, gli iscritti al contratto commercio ne hanno diritto solo se appartenenti a imprese con un numero superiore a 50 dipendenti. Le aziende che non hanno i requisiti possono usufruire della cassa integrazione in deroga, finanziata in parte dalla regione di competenza, quindi dal trattamento variabile, che nei prossimi anni, trattandosi di uno strumento non strutturale, è destinato a ridimensionare il proprio intervento. Questa è prevista per un massimo di 12 mesi, mentre la cassa integrazione straordinaria può essere richiesta per una durata massima di 36 mesi nell'arco del quinquennio.

IL RAPPORTO CON I SINDACATI

Il confronto con i sindacati si occupa di temi fondamentali: in primis capire se le cause che hanno portato a una riduzione del personale siano oggettive o soggettive. Nel primo caso i sindacati prendono atto delle decisioni aziendali, nel secondo si rivendica la responsabilità dell'impresa, di modo che non sia unicamente "l'anello debole" dei dipendenti a pagare le conseguenze di una mala gestione. Poi, i sindacati cercano di mediare sul nume-

HANNO DETTO

RINALDO PIETRO PLATTI
consulente del lavoro

Se l'azienda non ha la possibilità di fare flessibilità con strumenti interni è costretta a farla con strumenti esterni, esternalizzando il più possibile tutte le attività che non fanno parte del core business. Le aziende si comportano in questo modo perché devono sopravvivere al mercato. Di fatto, in Italia non ci sono norme che agevolano l'attività di impresa. Nel nostro Paese si tutela il lavoro, senza un piano di intervento mirato anche sull'esigenza delle imprese. Il paradosso è che si hanno un sacco di rigidità nelle leggi, ma chi vuole trasgredirle trova terreno fertile perché l'esagerata complessità della normativa finisce per consentire comportamenti poco virtuosi.

**ALESSIO DI LABIO**
Responsabile nazionale di Filcams Cgil

Noto dinamiche analoghe fra Gds e Gd. La crisi dei consumi ha toccato con incidenza diversa tutti i settori. Ormai trovare stabilità contrattuale e imprenditoriale è molto difficile nel nostro tessuto sociale. La procedura di consultazione sindacale parte dall'impostazione della giurisdizione italiana, c'è una responsabilità sociale dell'impresa che deriva dal diritto al lavoro. Quando non si trovano gli accordi fra le parti, e c'è ostruzionismo da parte dei sindacati è perché sussistono delle ragioni fondate. In caso di mala gestione dell'impresa o di un investimento non corretto, è nostro dovere denunciarlo. L'imprenditore deve assumersi le proprie responsabilità, nel bene e nel male, come negli anni d'oro si prende la responsabilità di fare utili, negli anni bui si deve affrontare il disagio delle chiusure.

RENATO CAVALLI
amministratore unico di Prassicoop

Non ci sono grossi problemi a livello di pubblica amministrazione in caso di chiusura di un punto vendita, piuttosto si tratta di problemi di opportunità: prima di buttare via una licenza, ci si pensa più volte, soprattutto se si tratta di un punto vendita di dimensione medio-grande. Magari la si può depositare in Comune, fare una sospensione, si ha un anno di tempo per provare a rivenderla. Il Comune può vietare l'apertura di un'attività, ma non la sua chiusura.



ro di persone da licenziare, proponendo soluzioni alternative. Prima di procedere, l'azienda deve, comunque, verificare se siano presenti posizioni equivalenti in altri punti vendita, offerte di lavoro che il lavoratore non può che accettare, almeno che non decida di dimettersi; con il suo rifiuto legittimerebbe il suo licenziamento.

Prima di attivare il licenziamento, l'opzione più classica proposta dai sindacati è il ricorso alla cassa integrazione, verificando alla fine del periodo se non ci sia la possibilità di reintegrare il personale. A questo punto l'azienda deve mettere in piedi un piano industriale e un modello riorganizzativo. Il piano viene poi sottoposto al ministero del Lavoro, per aziende con più sedi in più regioni coinvolte negli esuberi o agli uffici regionali se sono interessate sedi in una sola regione, che valutano se ci siano gli elementi per concedere la cassa integrazione. In caso positivo la data dell'eventuale licenziamento viene rimandata. La speranza è che in quel periodo si registri una ripresa dei consumi o la cessione del punto vendita e dei suoi dipendenti a una realtà terza.

Se la cassa integrazione non viene concessa, il sindacato fa da garante del fatto che non vi siano soluzioni alternative al licenziamento, controllando che le persone in esubero siano state scelte secondo criteri oggettivi (meno anzianità di servizio, meno carichi familiari), non discrezionali e che non vi siano ulteriori strumenti di ricollocazione. Un'alternativa alla cassa integrazione è il ricorso al contratto di solidarietà: le ore di esubero riscontrate sono suddivise su tutti lavoratori. Tutti i lavoratori lavorano un po' meno, vengono indennizzati dall'Inps e in questo modo i posti di lavoro possono essere salvaguardati. Attraverso questo strumento l'azienda può superare il momento di crisi e il lavoratore può evitare il disagio sociale e materiale dato dagli esuberi.

Le realtà con più di 50 dipendenti possono usufruire anche dell'indennità di mobilità, che andrà a scadere il 31 dicembre 2016 con la Riforma Fornero, che prevede, a seconda dell'anzianità e dell'area geografica di appartenenza, un sussidio minimo di 12 mesi e un massimo di 36 mesi, dal valore compreso fra i 900 e i 1.100 euro al mese.

Per quanto riguarda la ricollocazione, la situazione è estremamente eterogenea sul territorio nazionale. A regioni in cui sono attivi progetti specifici per semplificare il reinserimento lavorativo, se ne oppongono altre in cui l'offerta è decisamente più scarna.

LUNGAGGINI E RIGIDITÀ DI LEGGE

I giudizi sulla bontà o meno della ricetta italiana sugli ammortizzatori sociali sono estremamente divergenti. Rinaldo Pietro Platti, consulente del lavoro, è categorico: "Da noi mancano strumenti di flessibilità che permettono alle aziende di adattarsi agli andamenti di mercato. Gli ammortizzatori

sociali in Italia garantiscono una copertura molto più ampia rispetto a quanto accade all'estero. È molto difficile trovare un Paese in cui hanno la nostra stessa durata, fino a 36 mesi. Là il sussidio dello Stato dura meno perché il sistema è diverso, ed è generalmente molto più facile essere ricollocati". Con il completamento della Riforma Fornero, che gradualmente ridurrà il periodo del sussidio di mobilità da un massimo di 36 mesi a 18 mesi, in assenza di una riforma strutturale, il percorso di ingresso o reingresso nel mondo del lavoro risulterà ancora più difficile rispetto a ora. Questo sistema mostrerà ancora di più le sue debolezze in futuro, continua Platti: "anche con la concorrenza di Internet, l'evoluzione del technical retail sarà sempre meno prevedibile. La legislazione attuale non permette all'imprenditore di seguire i cambiamenti del settore, penalizzando di fatto le assunzioni, visto che il costo per il mantenimento del dipendente è particolarmente gravoso. È necessario un cambiamento di sistema: lo Stato non deve frapporti alla ripresa a causa di una burocrazia e metodi troppo spesso ingessati".

Di tutt'altro avviso è Alessio Di Labio, responsabile nazionale di Filcams Cgil: "Purtroppo non è affatto difficile licenziare e gli imprenditori lo fanno ogni volta che scelgono di farlo. Dal punto di vista dei costi, ci sono delle spese previste dagli ammortizzatori sociali, che non sono costi aggiuntivi, ma preventivati. Nel tempo l'azienda paga dei contributi che servono a finanziare gli ammortizzatori sociali. Questi danno la garanzia che i lavoratori riceveranno queste indennità se l'azienda dovesse chiudere. Nel caso di cessazione dell'attività la-

AMMORTIZZATORI SOCIALI**CASSA INTEGRAZIONE**

Gli iscritti al contratto commercio ne hanno diritto solo se appartenenti a imprese con un numero superiore a 50 dipendenti. Le aziende che non hanno i requisiti possono usufruire della cassa integrazione in deroga, finanziata in parte dalla regione di competenza, quindi dal trattamento variabile. Questa è però prevista per un massimo di 12 mesi, mentre la cassa integrazione straordinaria ha una durata massima di 36 mesi nell'arco del quinquennio.

MOBILITÀ

Le realtà con più di 50 dipendenti possono usufruire anche dell'indennità di mobilità, che andrà a scadere il 31 dicembre 2016 con la Riforma Fornero, che prevede a seconda dell'anzianità e dell'area geografica di appartenenza un sussidio minimo di 12 mesi e un massimo di 36 mesi, dal valore compreso fra i 900 e i 1.100 euro al mese.

vorativa, abbiamo il compito di capire se l'azienda sta disinvestendo e a quel punto il nostro obiettivo è fare pressione per rivedere questa posizione. La logica di sfruttare un certo territorio e una certa realtà finché questa genera utili e lasciarla non appena sorge qualche problema non è giusta, non è un comportamento responsabile dal punto di vista imprenditoriale".

Sta di fatto che l'iter nella gestione degli esuberi è difficile e oneroso, oltre che indubbiamente lungo. La rigidità viene riscontrata anche in fatto di deroghe nei contratti, che potrebbero facilitare il retailer nell'amministrazione del personale, evitando soluzioni drastiche. Spiega Platti: "All'interno dei contratti collettivi, anche nel commercio, c'è la possibilità di creare delle flessibilità, ma sempre con il coinvolgimento del sindacato. Peccato che la maggior parte delle imprese non abbia rappresentanze sindacali al suo interno, per cui molte di loro non hanno la possibilità di accedervi". Solitamente sono le realtà più piccole a scontare i maggiori disagi, semplicemente per come è stata strutturata la legge.

IL PROBLEMA DEGLI IMMOBILI

Le problematiche non si fermano alla gestione del personale, ma riguardano anche la sfera immobiliare. Considerando che la grande maggioranza dei punti vendita non è di proprietà, si nota come il peso di certe variabili, come l'affitto, sia in forte crescita. Questi parametri non sono assolutamente adeguati a permettere un ritorno al metro quadro per un retailer, tanto che incidono in maniera decisiva sul suo conto economico. La disdetta del contratto di locazione in caso di chiusura di un punto vendita può rivelarsi molto complessa, perché è molto raro che l'imprenditore riesca a trovare un attore terzo che possa subentrargli. In questo contesto, il processo per rescindere il contratto può essere estremamente oneroso.

E QUELLO (RELATIVO) DELLE AUTORIZZAZIONI

A livello di gestione delle autorizzazioni, non sembrano esserci grossi problemi, si tratta se mai, come sottolinea Renato Cavalli, amministratore unico di Prassicoop, società di consulenza che segue anche queste tematiche, "Di un problema di opportunità. Considerando i costi sostenuti, prima di cedere una licenza, se si tratta di una realtà almeno media, ci si pensa più volte". Se invece si tratta della chiusura di un punto vendita più piccolo, questo problema non esiste. Nessuna licenza è prevista, infatti, per questo tipo di attività, purché il locale abbia una superficie fino a 250 metri quadrati se è ubicato in un Comune di popolazione superiore a diecimila abitanti oppure fino a 150 mq se si trova in un comune più piccolo. All'apertura del negozio verrà presentato al municipio di competenza il modello Scia (Segnalazione certificata di inizio attività), a cui saranno allegati anche gli elaborati tecnici e planimetrici relativi al locale. In caso di chiusura si opera con la medesima documentazione. >>>