Novembre 2026
VI. Edizione

Olivence Consulting & Solutions

RIFLESSIONI OLIVENCE

IL SUPERMERCATO FUNZIONA.
MA A SPESE DI CHI?

Il costo nascosto dello sfruttamento nella GDO italiana. E perché il conto non lo pagano soltanto i lavoratori.

Un supermercato apre regolarmente, mantiene gli scaffali riforniti, serve i clienti e raggiunge gli obiettivi economici. Il fatturato cresce, il costo del personale rimane sotto controllo, i margini vengono rispettati. La direzione si congratula per i risultati raggiunti.

Ma come sono stati ottenuti quei risultati economici?

Il risultato economico non mostra quante ore di lavoro siano rimaste senza retribuzione, quanti riposi siano stati negati o quanto lavoro sia stato scaricato su un organico insufficiente.
Se per garantire correttamente un turno servono sette collaboratori, ma l'azienda decide deliberatamente di impiegarne soltanto tre per risparmiare sul personale, non siamo davanti a uno straordinario esempio di efficienza. Siamo davanti a una scelta precisa: eliminare quattro presenze necessarie e pretendere che le tre persone rimaste svolgano il lavoro di sette. Le attività rimangono le stesse: scaricare la merce, rifornire gli scaffali, presidiare le casse, assistere i clienti, controllare le scadenze e pulire gli ambienti.
L'azienda riduce le risorse, ma non le prestazioni richieste.

Ogni collaboratore deve compensare il lavoro di più persone, sostenendo ritmi e carichi che non dovrebbero gravare su di lui.
Quando chi prende queste decisioni conosce il reale fabbisogno di personale e sceglie deliberatamente di non finanziarlo per aumentare i margini, non sta commettendo un errore di pianificazione. Sta trasferendo consapevolmente una parte del costo dell'attività sulle persone che lavorano. Sono loro a dover correre, rinunciare alle pause, sostenere carichi eccessivi e fermarsi oltre l'orario. E quando vengono imposte ore non retribuite o negati sistematicamente i riposi dovuti, non siamo più davanti a una gestione discutibile. Stiamo parlando di sfruttamento lavorativo.

Il supermercato, intanto, continua a vendere. Il personale esausto diventa la normalità, l'organico insufficiente diventa il riferimento per pianificare i turni successivi e il risparmio ottenuto compare nei risultati economici come un successo della gestione.
Il punto più grave è proprio questo: quando lo sfruttamento viene mantenuto consapevolmente perché permette di raggiungere gli obiettivi economici, non è più una conseguenza imprevista del modello organizzativo. È diventato uno dei mezzi attraverso i quali quel modello produce profitto.
Questa stessa logica si ritrova nei contratti e nella gestione degli orari. Dalle testimonianze raccolte emergono situazioni di lavoratori assunti per venti ore settimanali, pagati per venti, ma impiegati praticamente a tempo pieno, talvolta sette giorni su sette, con appena mezza giornata libera. Quando un'azienda conosce le ore effettivamente svolte e sceglie di non retribuirle, il risparmio non deriva da una maggiore produttività. Deriva dall'utilizzo di lavoro che avrebbe dovuto pagare e che, invece, ottiene gratuitamente.
Il part-time involontario è un problema documentato nel commercio italiano. Ma c'è un meccanismo ancora più penalizzante: garantire contrattualmente poche ore e pretendere una disponibilità molto superiore, senza consentire al lavoratore di organizzare autonomamente il tempo restante. Chi scopre soltanto il venerdì sera quando lavorerà la settimana successiva non riesce a programmare gli impegni familiari, né a organizzare una seconda occupazione.
Si ritrova così con uno stipendio insufficiente e una disponibilità personale quasi interamente condizionata dall'azienda. L'impresa beneficia della flessibilità; il collaboratore ne sostiene il costo economico e personale.

A rendere questo rapporto ancora più squilibrato contribuisce la precarietà. Ci sono persone che continuano per anni ad accettare rinnovi contrattuali, turni eccessivi e richieste dell'ultimo momento, sperando di ottenere finalmente un'assunzione stabile. La prospettiva del contratto a tempo indeterminato diventa una leva potentissima nelle mani di chi decide se rinnovare il rapporto. Il lavoratore impara che contestare un abuso può significare compromettere il proprio futuro occupazionale. E quando quello stipendio serve a mantenere una famiglia, opporsi non è una scelta priva di conseguenze.
È così che il bisogno di lavorare viene utilizzato per ottenere una disponibilità che il contratto non garantisce e per scoraggiare chi vorrebbe far rispettare i propri diritti. **Il risultato è già sotto i nostri occhi:** collaboratori che si considerano fortunati perché lavorano con turni continuativi, conoscono gli orari con più giorni di anticipo o riescono a godere dei riposi previsti. Siamo arrivati al punto in cui il rispetto delle condizioni di lavoro viene percepito come un favore dell'azienda, anziché come un diritto del lavoratore.

E questo meccanismo non si ferma ai collaboratori più vulnerabili. Coinvolge anche chi crede di aver finalmente conquistato una posizione professionale migliore.
Un dipendente dimostra affidabilità, esperienza, disponibilità e capacità di risolvere problemi. Gli viene proposta una promozione: Responsabile, Vice direttore, Store Manager, Direttore di punto vendita. Titoli che fanno pensare a maggiore prestigio, autonomia decisionale, riconoscimento economico e opportunità di crescita. Dopo anni di sacrifici, quella persona è orgogliosa della fiducia ricevuta. Magari ottiene anche duecento o trecento euro in più al mese.

Nella quotidianità, però, quel titolo cambia molto meno di quanto il collaboratore immaginasse. Continua a scaricare merci, rifornire scaffali, lavorare alle casse e sostituire gli assenti. La differenza è che adesso deve anche garantire il funzionamento dell'intero supermercato, indipendentemente dal personale e dalle risorse che l'azienda gli mette a disposizione.
Quando qualcuno si ammala, deve trovare una soluzione. Quando l'organico è insufficiente, deve compensare personalmente. Quando gli obiettivi economici non vengono raggiunti, deve risponderne, anche se non ha potuto decidere quante persone assumere o quali risorse utilizzare.
Le quaranta ore contrattuali diventano cinquanta, sessanta, sessantacinque. E in alcune realtà il compenso forfettario per gli straordinari viene trattato come un'autorizzazione a pretendere qualsiasi quantità di lavoro aggiuntivo. Con trecento euro mensili in più, l'azienda può arrivare a ottenere oltre cento ore di lavoro aggiuntive al mese, quando un responsabile passa stabilmente da quaranta a sessantacinque ore settimanali.
Il collaboratore crede di aver ottenuto una promozione. L'azienda, in queste situazioni, ha ottenuto soprattutto una persona sulla quale scaricare maggiori responsabilità e dalla quale pretendere una disponibilità praticamente illimitata, a un costo aggiuntivo irrisorio rispetto al lavoro richiesto.
Ma il problema non finisce con le ore di lavoro e la retribuzione. A queste persone viene attribuito un titolo manageriale senza averle necessariamente preparate a esercitare una vera funzione direttiva. Il titolo promette crescita professionale, ma nella pratica viene spesso riconosciuta soltanto una maggiore capacità di sopportare carichi di lavoro, pressioni ed emergenze.

Durante una recente selezione per direttori e vice direttori di un nuovo supermercato, ho incontrato diversi candidati che ricoprivano già incarichi analoghi in altre realtà della distribuzione alimentare. Alcuni avevano molti anni di esperienza e dimostravano ottime capacità operative.

Eppure, quando il colloquio passava dall'operatività alla gestione vera e propria di un supermercato - budget, margini, KPI, pianificazione dell'organico e leadership - emergevano lacune sorprendenti. Persone che da anni ricoprivano incarichi di direttore o vice direttore non erano in grado di affrontare aspetti fondamentali della funzione manageriale.
Non mancavano l'esperienza, la dedizione o la capacità di risolvere problemi. Mancavano competenze che le aziende avrebbero dovuto sviluppare prima di affidare loro quelle responsabilità. Avevano imparato ad affrontare emergenze, sostituire gli assenti e garantire l'operatività quotidiana, ma non a governare consapevolmente le risorse economiche e umane del punto vendita.
Un direttore dovrebbe saper analizzare un budget, individuare le cause degli scostamenti, distinguere una carenza di personale da un problema di produttività, sviluppare le competenze dei collaboratori e assumere decisioni coerenti con gli obiettivi aziendali. Per farlo, deve essere formato, conoscere le risorse disponibili e disporre di una reale autonomia decisionale.
Se invece non conosce il budget, non può decidere sulle assunzioni e deve garantire qualsiasi risultato con il personale che gli viene imposto, di cosa è realmente direttore?

L'azienda gli attribuisce la responsabilità di problemi che non gli consente di risolvere. Invece di formare una figura capace di migliorare l'organizzazione, si assicura qualcuno che ne compensi quotidianamente le carenze, lavorando quanto necessario per tenere tutto in piedi.
Il danno emerge anche quando quella persona cerca un'altra occupazione. Dopo anni trascorsi con il titolo di direttore, scopre che la sua esperienza non corrisponde alle competenze richieste da un'organizzazione strutturata. Ha sacrificato tempo, salute e vita familiare, convinta di costruire una carriera, ma senza ricevere una crescita professionale adeguata alle responsabilità assunte.
Come siamo arrivati a considerare normale **un'organizzazione del lavoro costruita su queste condizioni?**
Per comprenderlo bisogna tornare alla crisi economica del 2007-2008. Il crollo dei consumi e la pressione sui margini spinsero molte imprese italiane della GDO a ridurre i costi del personale, rivedere gli organici e aumentare la flessibilità degli orari. Erano interventi adottati in un periodo di difficoltà economica reale.
Nel 2017, una ricerca italiana realizzata da TradeLab per EBINTER e il Centro studi Filcams CGIL affrontava una questione decisiva: quelle misure sarebbero state abbandonate al termine della crisi oppure sarebbero diventate permanenti?
Dalle interviste ai manager emergeva che le aziende avevano ormai integrato nuovi strumenti di pianificazione, nuove modalità di distribuzione delle ore lavorative e sistemi organizzativi capaci di contenere i costi. Avevano investito per introdurli e imparato a utilizzarli.
Tornare all'organizzazione precedente non era più economicamente interessante.

Ed è qui che emerge il meccanismo più significativo. Durante una crisi, un'azienda riduce il personale per contenere i costi. I collaboratori rimasti aumentano i ritmi, assumono ulteriori mansioni e fanno il possibile per garantire il servizio. Il supermercato continua ad aprire, vendere e incassare. Quando l'emergenza finisce, però, il personale non viene necessariamente ripristinato: il risparmio ottenuto è ormai entrato nei budget e negli obiettivi economici dell'impresa.
Quello che era stato presentato come un sacrificio temporaneo diventa il nuovo standard. Riportare l'organico a un livello adeguato viene considerato un aumento dei costi, anche quando significa soltanto restituire ai collaboratori condizioni di lavoro sostenibili.
È un meccanismo che conosciamo anche in altri contesti economici: si introduce un taglio per necessità, si scopre che conviene mantenerlo e ciò che doveva essere provvisorio diventa permanente. La differenza è che, nella GDO, dietro quei risparmi ci sono persone alle quali vengono richieste ogni giorno prestazioni sempre maggiori.
La flessibilità organizzativa è uno strumento legittimo quando permette di distribuire meglio il lavoro, rispettando contratti, retribuzioni e riposi. Diventa un'altra cosa quando viene utilizzata per mantenere meno personale del necessario, pretendere disponibilità continua e ottenere prestazioni senza riconoscere il compenso dovuto.
La crisi del 2007-2008 è finita da tempo. Le difficoltà economiche delle imprese non sono scomparse, ma non possiamo continuare ad attribuire a quell'emergenza scelte organizzative che vengono mantenute ancora oggi perché convenienti. Dopo quasi vent'anni, un organico strutturalmente insufficiente non può essere trattato come una misura temporanea.

Qualcuno continua ad approvare quei budget, autorizzare quelle risorse e pretendere quei risultati. Ed è stato proprio approfondendo queste dinamiche che ho cominciato a mettere in discussione la mia interpretazione iniziale.

All'inizio attribuivo molte di queste situazioni soprattutto all'impreparazione imprenditoriale: incapacità di calcolare il reale fabbisogno di personale, organizzare turni sostenibili, formare i responsabili e conciliare risultati economici e condizioni di lavoro dignitose. Problemi gravi, ma risolvibili attraverso una gestione più competente.

Poi ho iniziato ad approfondire le dinamiche operative ed economiche, confrontare le risorse necessarie con quelle effettivamente impiegate e ascoltare direttamente le esperienze dei collaboratori. Ho cominciato a riconoscere situazioni che si ripetevano per anni, senza essere corrette, mentre continuavano a produrre vantaggi economici per le aziende.

A quel punto, la spiegazione dell'incompetenza imprenditoriale ha cominciato a non reggere più.

Un errore nella pianificazione del personale si può commettere. Ma quando un'azienda conosce da anni le carenze dell'organico, vede i collaboratori lavorare sistematicamente oltre l'orario contrattuale e continua a pretendere gli stessi risultati senza intervenire, la spiegazione dell'incompetenza non regge più.

Si è consolidata in me una convinzione molto più inquietante: in alcune realtà **lo sfruttamento non è una conseguenza indesiderata della cattiva organizzazione, ma una scelta consapevole attraverso la quale si contengono i costi e si migliorano i risultati economici.**

La differenza è sostanziale. Un imprenditore impreparato può non comprendere le cause di un problema. Ma chi conosce le condizioni di lavoro, sa quanto personale servirebbe, dispone del potere di intervenire e continua deliberatamente a non farlo perché economicamente conveniente, non sta semplicemente commettendo un errore. Sta scegliendo di far pagare ai collaboratori una parte dei costi dell'impresa.

Ed è qui che emerge il meccanismo più subdolo: si sfrutta non soltanto il lavoro delle persone, ma anche il loro bisogno di lavorare. Chi deve mantenere una famiglia ha paura di perdere lo stipendio. Chi aspetta da anni un contratto stabile evita di contestare. Chi ambisce a una promozione accetta sacrifici crescenti. Chi possiede un forte senso di responsabilità si sente obbligato a compensare le carenze, pur di non mettere in difficoltà i colleghi.

Sono proprio le qualità che un'impresa dovrebbe valorizzare - affidabilità, dedizione, ambizione e responsabilità - a diventare strumenti attraverso i quali ottenere sempre più lavoro e disponibilità. Il collaboratore continua a sacrificarsi, il supermercato continua a funzionare e l'azienda continua a beneficiare dei risparmi.

Ma chi decide che tutto questo debba continuare?

Ogni supermercato ha un budget del personale, un organico autorizzato e obiettivi economici da raggiungere. Questi numeri non si stabiliscono da soli. Ci sono persone che decidono quanto spendere, quante assunzioni autorizzare e quali risultati pretendere.

Se la proprietà o la direzione centrale approva un budget insufficiente rispetto al reale fabbisogno, è lì che nasce la responsabilità della carenza. Se invece il budget è adeguato, ma il gestore sceglie di non utilizzarlo per migliorare i propri risultati economici, la responsabilità ricade sulle sue decisioni.

In entrambi i casi, quando vengono violati i diritti dei lavoratori, non basta giustificarsi con i margini ridotti o con le difficoltà del settore. Occorre verificare chi conosceva la situazione, chi aveva il potere di correggerla e chi ha scelto di mantenerla.

Non servono supposizioni per ricostruire queste responsabilità. Occorre confrontare il personale realmente necessario con quello autorizzato, le ore effettivamente lavorate con quelle retribuite e le richieste di assunzione con le decisioni di chi doveva approvarle.
La responsabilità non deve ricadere automaticamente su chi organizza i turni, ma su chi ha preso le decisioni che hanno determinato quelle condizioni e su chi, pur potendo intervenire, ha scelto di non farlo.

Quando un'impresa conosce le condizioni illegali in cui lavorano i propri collaboratori, ha il potere di intervenire e decide di mantenerle perché economicamente convenienti, lo sfruttamento diventa parte del suo modello operativo. I costi diminuiscono, i margini migliorano e i risultati vengono celebrati. Ma una parte di quel risultato deriva da lavoro che avrebbe dovuto essere pagato e da obblighi che l'impresa non ha rispettato.
Quanto può essere rilevante questo vantaggio economico? Un'indagine italiana permette di comprenderlo.
Nel maggio 2025, la Guardia di Finanza è intervenuta in un supermercato. Secondo la ricostruzione della Procura, 37 lavoratori sarebbero stati sottoposti a condizioni di sfruttamento, con settimane lavorative superiori alle sessanta ore, retribuzioni che nei casi più gravi scendevano a 1,60 euro l'ora e riposi ridotti a due giorni al mese.
Gli investigatori hanno quantificato circa 1,6 milioni di euro di retribuzioni non corrisposte e 1,15 milioni di contributi previdenziali omessi. L'inchiesta ha portato a misure cautelari nei confronti di due responsabili aziendali. Le accuse sono soggette all'accertamento giudiziario definitivo.
Ma c'è un elemento dell'indagine ancora più significativo. Secondo la Procura, quelle persone accettavano condizioni illegali perché avevano bisogno dello stipendio per mantenere le proprie famiglie e non disponevano di alternative economiche concrete.
La loro necessità di lavorare era, secondo l'accusa, proprio ciò di cui gli indagati approfittavano. Non si trattava di una libera scelta di rinunciare alla propria retribuzione o ai riposi. Era la vulnerabilità economica dei lavoratori a rendere possibile il sistema contestato dagli investigatori.
È questo il meccanismo che l'articolo 603-bis del Codice penale riconosce e punisce quando ricorrono gli elementi del reato: lo sfruttamento del lavoro attraverso l'approfittamento dello stato di bisogno.
Ora consideriamo il significato economico di quelle cifre. Se gli accertamenti saranno confermati, significherà che milioni di euro dovuti per retribuzioni e contributi non sono stati versati. Non stiamo parlando di un'impresa che ha trovato un metodo più intelligente per produrre gli stessi risultati. Stiamo parlando di un vantaggio economico ottenuto, secondo l'accusa, sottraendo ai lavoratori e al sistema previdenziale risorse che spettavano loro.
E qui emerge una conseguenza che raramente viene considerata.
Quel denaro non manca soltanto ai dipendenti. Manca anche all'economia della comunità nella quale vivono.
Ogni euro di retribuzione non corrisposto riduce le risorse a disposizione di una famiglia: meno denaro per fare acquisti, pagare servizi, sostenere l'istruzione dei figli, affrontare spese sanitarie o costruire una sicurezza economica.
Quando questa sottrazione riguarda decine di lavoratori dello stesso territorio, ne risente anche la capacità di spesa che alimenta il commercio locale. Il negozio di vicinato, l'artigiano, il ristoratore e le altre piccole attività dipendono anche dai

redditi delle famiglie che abitano nella comunità.
E quando non vengono versati nemmeno i contributi previdenziali, il danno si estende agli obblighi verso il sistema di protezione sociale e alle tutele dei lavoratori.
Il risparmio resta nelle disponibilità di chi non ha sostenuto i costi dovuti. Le conseguenze economiche ricadono anche su chi non ha mai lavorato per quell'impresa.

Il danno non si ferma alle famiglie e all'economia locale. Lo sfruttamento altera anche la concorrenza, penalizzando proprio gli imprenditori che rispettano le regole. Un supermercato che paga correttamente tutte le ore lavorate, versa i contributi e finanzia un organico adeguato sostiene costi che un concorrente scorretto evita. Quest'ultimo può permettersi prezzi più aggressivi o registrare margini superiori, non perché abbia sviluppato un'organizzazione più efficiente, ma perché sta facendo lavorare persone senza riconoscere loro quanto dovuto.
Il risultato è un mercato nel quale chi rispetta i diritti dei lavoratori deve competere con chi ottiene vantaggi economici violandoli. E quando queste pratiche vengono tollerate, si finisce per penalizzare chi investe nell'occupazione regolare e premiare economicamente chi sottrae risorse ai propri collaboratori. Non è sana concorrenza. È un vantaggio costruito a spese del lavoro altrui, che danneggia anche le imprese responsabili.
Ma il denaro è soltanto una parte del prezzo pagato. Un collaboratore che lavora sistematicamente oltre l'orario, senza riposi adeguati e sotto pressione continua, torna a casa con la stanchezza fisica e mentale accumulata durante la giornata. Le conseguenze non riguardano soltanto la sua capacità di lavorare il giorno successivo, ma anche la sua salute e la qualità della vita familiare.

Pensiamo a un genitore che trascorre dieci o dodici ore al supermercato e torna a casa esausto. Ha meno energie per seguire i figli, condividere il tempo con il partner e recuperare fisicamente. Chi conosce i propri turni soltanto all'ultimo momento non riesce a programmare serenamente nemmeno una visita medica, un colloquio con gli insegnanti o un impegno familiare. Il sovraccarico cronico e il recupero insufficiente aumentano i rischi per la salute psicofisica; quando si manifestano problemi di salute, le conseguenze coinvolgono anche le famiglie e i servizi sanitari.
L'impresa risparmia sulle risorse necessarie a garantire condizioni di lavoro corrette. Le persone e la collettività sostengono una parte delle conseguenze di quel risparmio.
Ma c'è un ulteriore danno, meno visibile e destinato a lasciare conseguenze profonde: la normalizzazione dello sfruttamento cambia la cultura del lavoro.
Quando una persona accetta per anni turni imprevedibili, riposi negati e richieste eccessive perché teme di perdere lo stipendio, comincia ad adattare le proprie aspettative alle condizioni che le vengono imposte. Il rispetto dei diritti diventa una concessione dell'azienda. La disponibilità senza limiti viene scambiata per professionalità, mentre chi chiede di essere retribuito correttamente o di poter riposare viene considerato poco collaborativo. Il dipendente ideale diventa quello che non contesta, non rifiuta e continua a sacrificarsi.
Nei territori dove trovare un altro lavoro è particolarmente difficile, questo meccanismo acquista ancora più forza. Chi dipende da un unico stipendio finisce per accettare condizioni che considera ingiuste, perché l'alternativa è mettere a rischio la sopravvivenza economica della famiglia. Con il tempo, ciò che dovrebbe essere inaccettabile viene considerato normale.

Si smette di chiedere se un lavoro permetta di vivere dignitosamente. Ci si accontenta di averlo. Si smette di chiedere se una promozione corrisponda a una reale crescita professionale.
Ci si accontenta del titolo. Si smette di pretendere orari compatibili con la propria vita e ci si considera fortunati quando almeno vengono comunicati in anticipo. Il problema è che, quando una comunità si abitua a condizioni simili, gli abusi diventano più facili da perpetuare. Chi contesta viene considerato un problema, chi sopporta tutto diventa un esempio da seguire.
Anche i giovani crescono osservando questa realtà. Imparano che per conservare un lavoro bisogna accettare sacrifici senza limiti e che fare carriera significa assumersi sempre più responsabilità, anche a costo della propria vita privata. Chi può cerca opportunità migliori altrove. Il territorio perde persone, competenze e capacità di costruire un futuro economicamente e socialmente più solido.
Ed è proprio qui che emerge una contraddizione difficile da ignorare. Molte aziende della distribuzione comunicano il proprio impegno per la sostenibilità, promuovono prodotti locali, riducono gli sprechi e raccontano quanto contribuiscano al benessere del territorio. **Ma quale beneficio porta a una comunità un'impresa che valorizza i prodotti locali mentre sfrutta e impoverisce le persone che quella comunità la fanno vivere?**
Non basta acquistare prodotti del territorio per sostenere l'economia locale, se nel frattempo si trattengono retribuzioni dovute ai lavoratori, si compromettono le loro condizioni di salute e si sottrae tempo alle loro famiglie. Non basta ridurre gli sprechi alimentari se il risultato economico viene ottenuto anche attraverso lo sfruttamento delle persone. Un'impresa non può definirsi socialmente responsabile per ciò che restituisce al territorio, ignorando ciò che gli sottrae.

Fortunatamente esistono anche imprenditori che affrontano le difficoltà del settore facendo scelte diverse. Ho la fortuna di collaborare con alcuni di loro, titolari di diversi supermercati nel Cilento, impegnati anche nell'apertura di un nuovo punto vendita a Capaccio Scalo.
Conoscono bene la pressione sui margini, i costi elevati, le assenze improvvise e la complessità di garantire il servizio sette giorni su sette. Non dispongono di budget illimitati e devono fare i conti con gli stessi vincoli economici degli altri imprenditori. La differenza è che non considerano normale risolvere le difficoltà aziendali scaricandone sistematicamente il peso sui collaboratori.
Si impegnano a calcolare il personale realmente necessario, organizzare turni che garantiscano riposi adeguati, distribuire equamente i carichi di lavoro e costruire ruoli nei quali competenze, responsabilità e autonomia abbiano un significato concreto. Rivedono i budget, analizzano le alternative e cercano soluzioni che rispettino sia la sostenibilità economica dell'impresa sia le persone che vi lavorano.
Non è semplice. Richiede tempo, confronti, decisioni difficili e anche notti insonni trascorse a cercare soluzioni migliori di quelle che sembravano inizialmente possibili.
Provo un profondo orgoglio e una sincera gratitudine per poter contribuire a questo percorso. Lavorare con imprenditori che non si voltano dall'altra parte quando emergono difficoltà organizzative mi conferma che è possibile perseguire risultati economici senza considerare il sacrificio dei collaboratori una soluzione accettabile.

Gli strumenti per farlo esistono o si possono creare: si possono calcolare le reali necessità di personale, organizzare turni sostenibili, distribuire meglio il lavoro, analizzare i budget e formare responsabili capaci di gestire persone e risultati. Ma nessuno strumento può sostituire la volontà di chi prende le decisioni.

Tutto comincia quando un imprenditore smette di chiedersi soltanto quanto può risparmiare sul personale e comincia a chiedersi quali condizioni sta imponendo alle persone per ottenere quel risparmio.

A volte basta mettersi nei panni dei propri collaboratori per accorgersi di problemi che si è scelto di non vedere. Poi servono competenza, impegno e anche il coraggio di rivedere decisioni economicamente convenienti quando il loro costo ricade ingiustamente sui lavoratori. È l'esistenza di imprenditori che già scelgono questa strada a rendere ancora meno accettabile la giustificazione secondo cui rispettare le persone sarebbe economicamente impossibile.

Questa esperienza tocca anche una scelta profondamente personale. Io l'Italia l'ho scelta. Non è semplicemente il Paese nel quale mi sono ritrovata a vivere. L'ho scelta per costruire la mia famiglia e crescere i miei figli, attratta anche dall'importanza che qui viene attribuita agli affetti, alla solidarietà e al rispetto. Valori che spesso chiamiamo di una volta, ma che considero fondamentali anche per il futuro.

E continuo a incontrare persone che mi confermano di aver fatto la scelta giusta. Durante il mio percorso professionale ho conosciuto decine di collaboratori onesti, affidabili, responsabili, disposti a impegnarsi enormemente per garantire una vita migliore alle proprie famiglie. Persone che chiedono di poter lavorare dignitosamente, non di essere privilegiate.

Proprio ascoltando le loro esperienze, però, mi trovo davanti a una contraddizione che non riesco ad accettare. Com'è possibile che persone capaci di riconoscere il valore della propria famiglia arrivino, nelle decisioni aziendali, a ignorare quello delle famiglie altrui?

Chi approva i budget e stabilisce gli obiettivi economici conosce il valore del tempo trascorso con i propri figli, di una domenica insieme, della possibilità di essere presenti quando la famiglia ha bisogno.

Perché allora queste stesse esigenze dovrebbero valere meno per le persone che lavorano nei loro supermercati?

Perché il tempo di un imprenditore con i propri figli dovrebbe essere prezioso, mentre quello di una cassiera con i suoi viene sacrificato per risparmiare sul personale? Perché un dirigente dovrebbe poter organizzare serenamente la propria vita familiare, mentre considera accettabile che un collaboratore non conosca nemmeno i turni della settimana successiva?
Non si tratta di pretendere che un supermercato chiuda ogni domenica o che tutti lavorino agli stessi orari. Si tratta di organizzare l'attività garantendo a ciascuno i riposi, una retribuzione corretta e la possibilità di avere una vita al di fuori del lavoro. Quando queste condizioni vengono negate per contenere i costi, non è il mercato a imporlo: è qualcuno che ha deciso di far pagare alle famiglie dei collaboratori una parte del risparmio aziendale.
La famiglia è un valore soltanto quando si tratta della propria? I figli dei collaboratori hanno meno bisogno dei loro genitori?
Vorrei rivolgere questa domanda soprattutto a chi conosce le condizioni di lavoro dei propri dipendenti e continua a festeggiare risultati economici ottenuti anche attraverso il loro sfruttamento. Perché dietro ogni ora di lavoro non pagata e ogni riposo deliberatamente negato ci sono decisioni precise. E quelle decisioni hanno conseguenze anche su persone che non hanno alcun potere di cambiarle: figli che trascorrono meno tempo con i genitori, partner che condividono stanchezza e preoccupazioni, famiglie costrette a rinunciare a progetti e momenti importanti. La contraddizione diventa ancora più grave quando pensiamo ai valori che vogliamo trasmettere alle nuove generazioni. Insegniamo ai nostri figli l'onestà, il rispetto, la solidarietà e l'importanza della famiglia.
Ma quale esempio diamo quando, nelle nostre responsabilità professionali, ci comportiamo come se questi principi valessero soltanto per chi ci è vicino?
Che valore ha insegnare il rispetto ai propri figli se poi si costruiscono risultati economici calpestando la dignità dei genitori di altri bambini?
È questa la realtà che vogliamo lasciare ai nostri figli? Perché non erediteranno soltanto le aziende, il patrimonio e le opportunità economiche che avremo costruito. Erediteranno anche il modo di trattare le persone che avremo contribuito a rendere normale.
Ed è anche per questo che dobbiamo cambiare il modo in cui giudichiamo il successo imprenditoriale. Un'impresa deve produrre risultati, sostenere i propri costi e mantenersi competitiva. Ma se riesce a raggiungere i margini soltanto perché non paga tutto il lavoro svolto o viola sistematicamente i diritti dei collaboratori, non ha trovato una soluzione al problema economico: lo ha fatto pagare ad altri.
La capacità imprenditoriale si dimostra organizzando meglio le risorse, sviluppando competenze, correggendo inefficienze e costruendo condizioni che permettano alle persone di lavorare bene senza sacrificare la propria dignità. È da questi risultati, non dalla disponibilità dei collaboratori a sopportare qualsiasi abuso, che dovrebbe essere giudicata la qualità di una gestione.
C'è un aspetto che molti imprenditori continuano a sottovalutare: mettere le persone nelle condizioni di lavorare bene non significa sacrificare gli incassi. Significa creare le condizioni per aumentarli. Collaboratori preparati, motivati e sostenuti da un'organizzazione adeguata offrono un servizio migliore, rafforzano la fiducia dei clienti e contribuiscono alla loro fidelizzazione. Non è soltanto una questione di benessere: è anche una questione di risultati economici. Continuare a spremere il personale per risparmiare sul costo del lavoro significa ignorare quanto quella stessa scelta possa costare in vendite perse, clienti insoddisfatti e opportunità mancate.

Una gestione più competente e rispettosa delle persone non avvantaggia soltanto i collaboratori. Migliora le condizioni per costruire un'impresa solida, capace di trattenere competenze, garantire continuità nel servizio e contribuire alla prosperità del territorio. Perché i dipendenti di un supermercato sono anche cittadini, genitori e consumatori. Le loro famiglie frequentano i negozi locali, acquistano servizi e partecipano all'economia della comunità dalla quale lo stesso supermercato ricava una parte importante del proprio fatturato.

Ecco la contraddizione economica di un'impresa che trae vantaggio dallo sfruttamento: migliora i propri conti impoverendo le persone dalle quali dipende anche la vitalità del suo mercato. Risparmia su retribuzioni e contributi dovuti, mentre riduce le risorse disponibili alle famiglie. Pretende prestazioni eccessive, compromettendo la salute e la capacità lavorativa di persone delle quali ha bisogno. Penalizza gli imprenditori corretti, che devono competere con costi artificialmente più bassi. E contribuisce a diffondere una cultura nella quale lavorare significa sopportare, anziché avere la possibilità di costruire una vita dignitosa.

Questa è la bolla che abbiamo normalizzato. Un risultato economico apparentemente positivo, ottenuto facendo sostenere ad altri una parte dei costi necessari per produrlo. Nei bilanci quei costi non compaiono; nella vita delle persone sì. E il danno non appartiene a un futuro lontano: viene già pagato nelle famiglie, nella salute, nelle opportunità perdute e nell'economia locale.

Domani entreremo nuovamente in un supermercato. Troveremo gli scaffali riforniti, i prodotti al loro posto e le casse funzionanti. Magari ci infastidiremo per una fila troppo lunga o perché al banco gastronomia una sola persona non riesce a servire tutti. Prima di giudicarla, ricordiamoci che non è lei a decidere quante persone assumere, quali budget approvare o quante ore finanziare.

Alla cassa incontreremo qualcuno che continuerà a svolgere il proprio lavoro con professionalità. Forse ci sorriderà. Non sapremo se abbia già lavorato dieci o dodici ore, se tutte quelle ore le verranno pagate, quando potrà riposare o se riuscirà a trascorrere la prossima domenica con i propri figli. Quel sorriso non ci dice nulla sulle condizioni nelle quali lavora. Ci dice soltanto che sta facendo il proprio lavoro, nonostante tutto ciò che potrebbe esserle richiesto di sopportare.

E forse dovremmo cominciare a pretendere la stessa professionalità e lo stesso senso di responsabilità da chi prende le decisioni aziendali. Da chi approva organici insufficienti, da chi pretende risultati senza finanziare le risorse necessarie e da chi conosce le violazioni dei diritti dei collaboratori ma continua a beneficiare dei risparmi che ne derivano.

Perché quando un'impresa raggiunge i propri obiettivi economici grazie allo sfruttamento, non ha dimostrato di saper gestire meglio. Ha semplicemente fatto pagare ad altri una parte dei propri costi.

E la prossima volta che qualcuno festeggerà quei margini, prima di congratularci dovremmo pretendere una risposta precisa: quanta parte di quel risultato è stata ottenuta grazie alla competenza imprenditoriale e quanta togliendo ai lavoratori ciò che spettava loro?

Perché dietro quei numeri ci sono persone, famiglie e figli ai quali stiamo insegnando che cosa significa avere successo.

Se per costruire il benessere delle nostre famiglie dobbiamo sacrificare quello delle famiglie altrui, non abbiamo costruito un modello di successo da lasciare ai nostri figli. Abbiamo costruito un problema che toccherà a loro risolvere.

Novembre 2026
VI. Edizione

Edina Cristofori

OLIVENCE CONSULTING & SOLUTIONS

www.olivence.com

Richieste professionali
edinacristofori@olivence.com

Contatti generali
connect@olivence.com

Olivence Whatsapp +39 3889353859
Olivence Signal +39 3889353859
LinkedIn www.linkedin.com/in/edina-cristofori-b226a08b