

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Lionel Sacchi, HR Manager, Nespresso Italiana

Molti di noi passando davanti ad una loro boutique avranno pensato di aver visto George Clooney sorvegliare del caffè all'interno. Vi chiederete di chi stiamo parlando... *Nespresso. What else?*

In realtà dietro questo slogan si cela un marchio, uno degli 85 che fanno parte dell'impero Nestlé, ed una struttura molto articolata che hanno permesso alla Nespresso di avere una crescita spaventosa fin dal primo anno della sua nascita.

Si può affermare che l'entrata della griffe nel settore del caffè porzionato a sistema chiuso ha comportato un riassetto del mercato nella penisola italiana, tanto da convincere molti a mettere in soffitta le vecchie caffettiere e acquistare una delle moderne macchinette da caffè dal design all'avanguardia distribuite da Krups e De' Longhi, ovviamente col logo Nespresso.

Tuttavia, la particolarità dell'azienda è stata quella di lanciare un marchio di lusso e venderne le coloratissime capsule di caffè da 5 grammi in boutique esclusive in cui macchinette, capsule e accessori dedicati sono esposti come veri e propri gioielli in vetrina. Davvero impressionanti i numeri di Nespresso che, dal 2006, è l'azienda col maggior tasso di crescita della Nestlé, tanto da poter vantare

nel mondo percentuali di sviluppo sempre in doppia cifra.

Al momento il marchio è presente nel mondo con 190 boutique; di queste, 18 sono già attive nel nostro Paese e 4 saranno aperte a breve, per un totale di circa 300 dipendenti.

«Nel 2007 eravamo circa 50 persone e potevamo vantare solo 4 punti vendita, oggi siamo leader in Italia nel nostro settore e si registra una crescita costante anche grazie alle esigenze del mercato che richiedono sempre più la presenza di Nespresso sul territorio. Mi piace poter dire che grazie a Nespresso si può parlare di degustazione del caffè, un cambiamento che ha avuto riflessi sconvolgenti anche sul famoso rito del caffè mattutino!» ci spiega Lionel Sacchi, HR Manager, Nespresso Italiana S.p.A., con un passato importante in Club Med e dal 2007 in Nespresso.

Dottor Sacchi, i numeri parlano chiaro, la crescita di Nespresso è stata fulminea e di proporzioni rilevanti. A fronte di ciò quale contributo specifico è stato, ed è ancora richiesto alla funzione risorse umane?

Appena entrato sono stato catapultato in una realtà

che, come avete detto voi, era in continua espansione nel suo settore di riferimento, dunque è stato necessario aprirsi a nuove idee e ragionare in modo diverso, fuori dai soliti schemi.

La prima cosa da fare è stata creare da zero una struttura portante per Nespresso Italiana che, fino al mio arrivo, era praticamente inesistente; un lavoro difficile e molto impegnativo perché la priorità era trovare figure che fino a quel momento non erano presenti all'interno della compagnia e inserirle in un contesto operativo in continuo sviluppo. A ben vedere, l'impegno maggiore è stato ragionare in ottica futura e di crescita, insomma preparare il terreno e gli spazi per edificare un gruppo di persone che potessero in futuro reggere il "peso" dell'esponentiale progresso dell'azienda.

Ad oggi l'obiettivo è il medesimo, prepararsi al futuro, impostando la struttura per le prossime sfide; al momento i numeri sono dalla nostra, siamo passati dagli iniziali 50 dipendenti agli attuali 250 senza alcun problema e le proiezioni vedono un ulteriore allargamento delle cifre e delle figure all'interno del marchio in Italia.

Può raccontarci gli step che hanno caratterizzato la crescita dell'HR di Nespresso?

Sono stati necessari passaggi obbligati particolarmente importanti, abbiamo dovuto transitare attraverso strettoie obbligate e solo adesso iniziamo a vedere i risultati.

Appena arrivato, il primo obiettivo è stato creare una struttura di supporto alla crescita, attivare la selezione del nuovo personale da inserire e costituire una vera e propria unità HR che, fino a quel momento, non era presente. Successivamente abbiamo investito molto nel *training*, un aspetto di fondamentale importanza, per il quale abbiamo deciso di inserire una figura specializzata che avesse un passato nella consulenza aziendale abituata a variare spesso temi e interlocutori. La mia preoccupazione maggiore era quella di fornire all'azienda personale preparato a 360 gradi e che sapesse parlare del caffè e delle sue specificità partendo da una base di studio approfondito che ricoprisse ogni aspetto possibile: non dobbiamo mai dimenticare che il nostro primo compito è accontentare il cliente, anche quello più curioso!

Infine, a partire dal 2009, seguendo dei *format* Nestlé, abbiamo approfondito il tema del *talent management* che ha visto il coinvolgimento di ogni

singolo manager che ha dovuto riflettere sulle reali posizioni chiave della sua realtà: compito non facile, specie se non si ha l'abitudine a certi tipi di ragionamento.

Dunque a fronte dell'ultima azione gestionale da lei citata, qual è la priorità sull'agenda HR per il 2010-2011?

Siamo un'azienda partecipata al 100% da Nestlé e gli obiettivi e i progetti sono condivisi con la nostra casa madre di Losanna. Al momento stiamo cercando di capire le priorità dei prossimi 5/10 anni adeguandone la struttura.

Mi spiego: in questo momento di grande crescita è importante comprendere quali saranno le posizioni chiave assolutamente necessarie per proseguire il cammino vincente, può sembrare un tema molto difficile da affrontare ma in realtà è molto semplice. Alcune figure, benché possano sembrare di scarso valore, sono di primissima importanza per il buon funzionamento del sistema Nespresso e una loro defezione o sostituzione potrebbe comportare un danno ingente. A fronte di questo progetto, come mia abitudine, sono io il primo a mettermi in discussione e a dover capire se il sottoscritto, in futuro, sarà necessario per la crescita dell'azienda o potrà sostenere tale crescita.

Come ho specificato è un ragionamento per il futuro, in linea con l'illuminata filosofia aziendale di Nespresso, che deve essere fatto adesso al fine di evitare situazioni imbarazzanti a fronte delle venturose prove cui saremo sottoposti e per essere organizzati adeguatamente in prospettiva.

Dunque, quali saranno i temi su cui lavorare?

Prima di tutto stiamo già lavorando molto, come detto, sui talenti, perciò è importante operare in una direzione che preveda la loro continua crescita e, ancor prima, la loro attenta selezione.

Le "giovani promesse" sono un valore aggiunto per noi e devono essere tutelate in ogni modo al fine di garantire loro un proficuo inserimento nel contesto di Nespresso; è fondamentale promuovere queste politiche, soprattutto perché il *turnover* interno, benché sia passato dal 25 all'8% (per il dipartimento *retail* per esempio), è sempre vivo e i rinalzi devono essere adeguati alle nostre aspettative. Chiaramente oggetto di studio da parte nostra sono i dati relativi alla mobilità dei dipendenti, numeri

di primario interesse per noi che vogliamo ingrandire la nostra fetta di mercato con l'apertura di nuove boutique sul territorio nazionale.

Infine gli altri due temi su cui ci stiamo impegnando sono la comunicazione interna e il supporto alle altre divisioni del marchio, priorità assolute per il nostro cammino.

Ci ha parlato del suo arrivo in Nespresso nel 2007; quale ritiene essere stata la difficoltà più ardua da superare nella costruzione dell'area HR?

La mancanza quasi assoluta di regole scritte e di procedure. Da quando sono arrivato ho voluto impostare i punti fondamentali dell'etica di Nespresso per iscritto affinché fosse chiaro per tutti il *modus operandi* che ci avrebbe caratterizzato.

Non dimenticate che abbiamo un contatto diretto col cliente e una cattiva condotta dei nostri lavoratori può incidere sfavorevolmente sulla nostra reputazione, in aggiunta dobbiamo dare un'impressione di professionalità e di lusso, aspetto che già caratterizza le nostre boutique e i nostri prodotti.

Stiamo valutando di introdurre i badge per i dipendenti delle boutique per snellire le pratiche amministrative e la successiva elaborazione del cedolino. Non verrà invece introdotto a fini di controllo, contiamo molto di più sulla responsabilizzazione del nostro management nella gestione dei propri team.

Dottor Sacchi, ci può parlare di qualche prassi innovativa che avete inserito in Nespresso?

Noi ascoltiamo i nostri dipendenti, vogliamo seguirli da quando entrano fino al termine del rapporto di lavoro. Non è un caso che, laddove si presentino dimissioni, chiediamo ad ogni addetto le motivazioni che lo spingono ad uscire da Nespresso e, ove possibile, cerchiamo di venire incontro le loro esigenze per i dipendenti comunque meritevoli. Tuttavia, quando in assoluto non c'è la possibilità di proseguire il legame lavorativo allora viene chiesto ai dimissionari un *exit report* che possa farci capire le criticità che lo hanno spinto ad andarsene. Siamo noi i primi a doverci osservare e capire dove e quali sono le nostre lacune.

Ci ha parlato di un legame con la casa madre Nestlé, quanto influenza l'azienda svizzera le

attività interne dell'HR di Nespresso?

In passato Nespresso aveva meno vincoli con Nestlé, soprattutto perché eravamo appena nati e, benché la fiducia in noi fosse tanta, non si erano ancora registrati degli incrementi di fatturato così rilevanti.

Ultimamente, grazie alle nostre sbalorditive percentuali di crescita, abbiamo richiamato l'attenzione dei media e... di Nestlé, con la quale si è stretta una magnifica e proficua collaborazione. Tra gli aspetti positivi del rapporto c'è sicuramente il fatto di avere alle spalle la potente struttura della casa madre che funge da aiuto per i nostri ambiziosi progetti di crescita, avendo già delle procedure consolidate e collaudate. Il rovescio della medaglia potrebbe stare nel fatto che, come tutte le multinazionali che hanno una "lunga storia", talvolta i processi di comunicazione interna e, successivamente, quelli decisionali, sono lunghi per non dire elefanteschi; il ritmo impostato da Nespresso è molto più veloce rispetto alla media Nestlé!

Avete un sistema di retribuzione variabile in Nespresso?

Versiamo un bonus in percentuale a tutti i dipendenti, un importante elemento da prendere in considerazione.

Abbiamo previsto una variazione dell'ammontare di questa gratifica in base ai risultati di Nespresso a livello mondiale, nazionale e personale: alla fine, ciascun dipendente concorre alla definizione del variabile. A ben vedere questo bonus è un metodo per coinvolgere le persone e per consolidare sempre più i team all'interno del gruppo, pensate: ogni boutique lavora per raggiungere un risultato che gli permetterà di aumentare l'entità dell'incentivo.

Ultimamente stiamo ragionando di spostare il bonus sulle commissioni come avviene spesso nel mondo *retail*, tuttavia l'identità di Nespresso non si riconosce in questa dimensione e il progetto è al momento in *stand by*...

Sottolineo un ultimo aspetto, a mio avviso non trascurabile: da noi le retribuzioni sono sempre superiori ai minimi contrattuali previsti dal Ccnl e variano a seconda della posizione geografica in cui opera ciascun dipendente. Ogni anno, inoltre, viene effettuata una *salary revision* per tutti i tempi indeterminati.

Dal momento che fate parte del Gruppo Nestlé, avete sviluppato dei modelli di *welfare* aziendale in Nespresso?

Ci sono alcuni *benefit* che derivano direttamente dalla Nestlé come la possibilità di accedere allo spaccio aziendale in cui si posso acquistare prodotti per bambini o comunque tutti gli articoli del gruppo, sono presenti su tutto il territorio nazionale hotel convenzionati e abbiamo concluso delle intese con alcune palestre nelle vicinanze della sede di Milano così come dei nostri punti vendita sul territorio. L'ultima iniziativa lanciata è stata l'introduzione dell'orario flessibile per i dipendenti di Nespresso, iniziativa realizzata per cercare di andare incontro alle necessità dei nostri dipendenti. Poi, in aggiunta a quanto elencato, ogni mese vengono consegnate in omaggio a tutti i dipendenti un certo quantitativo di capsule e la possibilità di "degustare" il caffè gratuitamente e senza limiti in ufficio, comprese tutte le *limited edition*!

Per il futuro abbiamo alcune idee che vorremmo introdurre a favore dei nostri lavoratori ma tutto dipenderà da un eventuale cambiamento dei locali o della sede...

Sul tema *welfare* aziendale, tuttavia, vorrei fare una riflessione: tutte le iniziative del caso devono essere attivate solo dopo un'attenta analisi dei fabbisogni dei dipendenti. Lo dico anche alla luce di un progetto, attuato qualche tempo fa da Nestlé, che non ha avuto l'esito sperato; si trattava di una convenzione con un asilo per i figli dei dipendenti, nei pressi della sede aziendale. Ci sono state meno adesioni del previsto, questo significa che non sono state intercettate le reali esigenze delle nostre persone o che, forse, non era una delle esigenze primarie.

Dottor Sacchi, quali sono a suo parere le *criticità* del mondo del lavoro italiano?

Sinceramente vedo di buon occhio un eventuale maggiore intervento dello Stato nel mercato e nel mondo del lavoro, soprattutto dal punto di vista tributario: ritengo che il cuneo fiscale sia eccessivamente elevato. Diciamo che in futuro sempre più aziende potrebbero scappare in altri lidi più favorevoli e non è un caso se alcune note imprese italiane che avevano sede a Milano hanno spostato, poco tempo fa, la loro sede a Chiasso: le motivazioni alla base dello spostamento sono facilmente intui-

bili

In ogni caso tra le proposte più interessanti che sono presenti in parlamento, probabilmente la più interessante è la *flexicurity*, già applicata in Svizzera con un buon successo. Penso che il suddetto impianto possa semplificare tantissimo alcune prassi che in Italia si sono consolidate e che rallentano drammaticamente il sistema produttivo e lo sviluppo delle imprese.

Infine ci tengo a sottolineare altre due importanti criticità: trovo alquanto discutibili le enormi differenze esistenti tra lavoratori del settore pubblico e privato, ed è necessario intervenire quanto prima in alcune aree grigie della normativa del lavoro italiana, mi riferisco a quegli istituti che aiutano a mascherare vere e proprie assunzioni, come gli stage o contratti a progetto che si prolungano all'infinito e/o con retribuzioni da vere e proprie assunzioni: per risolvere questa piaga sarebbero necessari maggiori controlli e bisognerebbe porre limiti più restringenti.

Per concludere, può dirci quale *dote* ritenete essere *irrinunciabile* per chi opera nell'area delle *risorse umane*...

Voler stare con le persone e saperle ascoltare, capirle, queste sono doti fondamentali per riuscire a scegliere le persone giuste da immettere all'interno del complesso organizzativo, poterle far crescere ed ottenerne i miglior risultati.

E, soprattutto, riuscire ad immaginare il futuro. Il pensiero per un HR non dovrebbe essere al semplice domani ma a un domani a 3/5/10 anni.