

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

# A colloquio con Ernesto Gatti

## Direttore Risorse umane, Mediamarket S.p.A.

Quando si deve comprare un elettrodomestico, un televisore, un pc, un cellulare è ormai prassi consolidata rivolgersi ad un punto vendita specializzato, dal brand conosciuto, nel quale trovare la più esaustiva gamma di prodotti possibile. Chi esaudisce tutte queste caratteristiche è sicuramente uno store Media World o Saturn, entrambi appartenenti a Mediamarket, la realtà italiana di Mediamarkt Saturn Holding GmbH facente parte del gruppo Metro Ag. Il progetto Media Markt in Italia nasce nel 1989, e in oltre 20 anni è diventato leader del mercato tra i *retailer* dell'elettronica di consumo detenendo il 15%, con un fatturato di circa 2.3 miliardi di euro e ben oltre 7000 dipendenti in Italia (dati 2011). Ci racconta la storia di Mediamarket il suo Direttore HR, Ernesto Gatti, uomo HR da sempre, con una esperienza iniziale in Pirelli, per poi trascorrere 8 anni in Simmenthal e successivamente in Metro Italia. Nel 1996 il Gruppo Metro decide di affidare a Gatti il ruolo di Responsabile HR per traghettare la neonata realtà Mediamarket tra i big del settore. Sfida pienamente vinta, al punto che oggi il gruppo italiano conta 115 punti vendita distribuiti in tutta la penisola. «Siamo una grande realtà aziendale che non ha mai anteposto le ragioni del business alle persone, i nostri collaboratori. L'azione di Mediamarket si caratterizza per una attenzione estrema alle conseguenze sociali dell'attività realizzata e siamo ben consci del fatto che i nostri venditori siano il nostro biglietto da visi-

ta».

**Dottor Gatti, quale contributo strategico è richiesto alla funzione Risorse umane da parte della Direzione aziendale?**

In Mediamarket la funzione HR e la Direzione aziendale sono legate da un rapporto diretto di continua condivisione e partecipazione, in quanto la prima, oltre che occuparsi della gestione delle Risorse umane, su richiesta del *board* deve prestare costante attenzione all'andamento del business. Ad esempio, l'apertura di ogni nuovo punto vendita rappresenta solo l'apice di un enorme lavoro realizzato da tutta l'azienda, e dalla Direzione Risorse umane in particolare, poiché si autorizza l'inaugurazione “chiavi in mano”, completa dell'organico necessario per lo svolgimento di ogni funzione, della nostra prima vetrina all'esterno. Inoltre, in Mediamarket la Direzione Risorse umane agisce in partnership costante con le quattro Direzioni vendita (di Media World, Saturn, Media World Compra On Line, Saturn On Line Shop) e, appunto, con la Direzione aziendale. Il contributo richiesto alla Direzione HR è quindi quello di avere una visione molto ampia della propria mission, attuata con logiche aderenti a rispondere prontamente alle necessità della strategia aziendale complessiva.

**I livelli di produttività del Sistema Italia risultano**

## **insufficienti. A suo parere, qual è la causa principale?**

La questione della produttività è un tema scottante, che ricorre molto spesso con riferimento all'andamento economico e al mercato del lavoro del nostro Paese. Per quanto concerne Mediamarket posso affermare che la crisi ha toccato anche il mercato dell'elettronica di consumo ma, essendo leader di mercato poichè deteniamo circa il 15% della relativa quota, stiamo affrontando molto bene il periodo di difficoltà. Ad onor del vero abbiamo anche previsto l'andamento sfavorevole della congiuntura economica e siamo intervenuti per tempo con una revisione dell'organizzazione del lavoro affinché fosse improntata all'efficienza (ad esempio rispetto agli orari di lavoro) e all'efficacia (soprattutto con riferimento al servizio reso alla clientela). Abbiamo studiato la produttività attesa per ciascun addetto, in base alla rispettiva posizione, calibrandola alla qualità attesa del servizio. Il bilanciamento ed il monitoraggio sono stati costanti. Il fatto di esserci mossi con anticipo non ha impedito che fossimo toccati dalla crisi, ma ci ha aiutati a fronteggiarla senza gravami eccessivi. Lo sfruttamento delle leve gestionali e l'applicazione della mobilità interna si sono rivelati strumenti vincenti. Nell'ordine, tutt'ora avviamo progetti di sviluppo e crescita delle nostre risorse, le quali, partendo anche dal ruolo di venditore semplice, nell'arco di breve tempo possono ambire a divenire Direttore del punto vendita. La valorizzazione del personale, anche attraverso la garanzia di veri percorsi di sviluppo e crescita interna, ci permette di avere un ottimo rapporto con le nostre risorse. Oggi contiamo 115 Direttori di punto vendita dei quali il 90% è cresciuto dall'interno. L'intero percorso appena esposto aiuta molto la produttività aziendale.

## **Sul fronte delle riforme, cosa pensa della "Riforma Fornero" del mercato del lavoro? Quali pregi, quali rigidità e quali suggerimenti di modifica?**

In generale, credo che sia stato apprezzabile il tentativo di qualificare il contratto di apprendistato come leva principale per l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, ma l'iniziativa si è collocata in un periodo sbagliato. La crisi ha determinato nelle aziende la necessità di forme contrattuali snelle, agili e non irrigidite da troppi passaggi burocratici, pecca che caratterizza purtroppo l'apprendistato. Segnalo anche la nota dolente degli interventi sul contratto a tempo determinato. La riforma Fornero è

una legge tendenzialmente applicabile solo da aziende operanti in un mercato del lavoro sano, stabile ed in crescita. Contesto che non rimanda assolutamente a quello italiano, caratterizzato al contrario da grande rigidità, da una diminuzione dei salari, dall'elevato costo del lavoro, dal divario notevole tra netto e lordo in busta paga. Connessa al tema è la riforma delle pensioni, collocata in un sistema poco adeguato ad accoglierla poichè ha determinato un allungamento dei tempi di pensionamento senza prevedere scivoli per favorire l'uscita dei lavoratori maturi o incentivi alle forme pensionistiche complementari. Auspico un ritorno a forme contrattuali flessibili, l'abbassamento del costo del lavoro e dell'Irap, l'avvio di iniziative concrete per favorire l'occupazione giovanile, come ad esempio la semplificazione dell'apprendistato. Sono favorevole alla retribuzione degli stage in azienda, ma sarebbe opportuno istituzionalizzare forme di alternanza scuola-lavoro già nella scuola media superiore.

## **Mi può dare un suo parere sul sindacato in generale?**

Il sindacato dovrebbe comprendere il passaggio storico che stiamo vivendo, dettato dalle necessità che ho spiegato poc'anzi, e innovarsi. L'operazione dovrebbe essere accompagnata dall'appoggio della politica e da una sana imprenditorialità. In Mediamarket abbiamo un legame diretto con i lavoratori e, quasi sempre, accogliamo le loro richieste traducendole in benefit e iniziative affini.

## **Cosa pensa del sistema associativo datoriale al quale aderite?**

Mediamarket aderisce a Federdistribuzione, rispetto alla quale ci sentiamo ben rappresentati. La nostra associazione di appartenenza ha intrapreso di recente un passaggio coraggioso, lasciando il sistema di Confindustria per trovare una propria autonomia. La scelta è stata fatta soprattutto per garantire una migliore rappresentanza degli interessi del settore, anche di noi *retailer* dell'elettronica. Sono fiducioso nel nuovo percorso intrapreso.

## **Nel panorama italiano si sono sviluppati dei modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa? La sua azienda ha investito in tal senso?**

Il welfare aziendale è una risorsa preziosa per i nostri collaboratori. Ad esempio, in Mediamarket abbiamo previsto un premio mensile per ciascun punto vendita

rapportato ai risultati di tutti gli altri distribuiti nella penisola. Inoltre, garantiamo i buoni pasto a tutto il personale, riconosciamo una maggiorazione ulteriore rispetto a quella prevista dal Ccnl Commercio per il lavoro festivo, tipologia da noi largamente utilizzata, ed infine agevoliamo le neo-mamme lavoratrici nella conciliazione famiglia-lavoro.

**A proposito di giovani, quali strategie portate avanti per la selezione dei giovani talenti? Che rapporto ha la sua realtà aziendale con le università?**

Innanzitutto menziono il fatto che l'età media della popolazione aziendale di Mediamarket è inferiore a 30 anni. Il dato ci proietta quotidianamente nelle sfide legate al rapporto con i lavoratori più giovani. L'azienda ha legami diretti con vari atenei, quali le Università di Bergamo e Parma, e la selezione è centralizzata per tutti i punti vendita in Italia. Sono un grande supporter delle forme di alternanza scuola-lavoro che sono largamente utilizzate in Germania, Paese dal quale dipendiamo come gruppo, e ne ho toccato con mano le grandi potenzialità. Rispetto ai più giovani prestiamo molta attenzione alla parte formativa del rapporto di lavoro ed utilizziamo il contratto di apprendistato che risponde a questa esigenza. Peraltro più del 90% dei nostri apprendisti viene stabilizzato. Rilevo tuttavia un trend negativo circa le aspettative occupazionali dei giovani laureati italiani, i quali sono generalmente diffidenti all'idea di trovare la loro prima collocazione lavorativa all'interno di uno store del gruppo. Ricordo infatti che gestire un punto vendita MediaWorld o Saturn vuol dire coordinare un team di almeno 50 persone e una media di fatturato annuo di 20 milioni di euro. Si tratta di una tipologia di lavoro assolutamente pregevole anche per chi ha un titolo in mano.

**Può raccontarmi un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando e a cui tenete particolarmente?**

Racconto con estremo orgoglio un'iniziativa che ha appassionato tutte le nostre risorse umane e che ha esplicato i suoi effetti verso l'esterno. Non si è trattato di un progetto di pura gestione HR, ma di solidarietà delle nostre risorse a favore dei più bisognosi. In partnership con il CESVI di Bergamo, abbiamo supportato la costruzione di una Casa del Sorriso per sostenere le neo-mamme maltrattate in uno dei quartieri più poveri di Città del Capo, in Sudafrica. In questo caso abbiamo coinvolto i nostri collaboratori nella scelta del progetto da supportare attraverso un refe-

rendum interno, in cui è stata decretata l'iniziativa da sostenere. La parte più interessante dell'iniziativa però riguarda il reperimento delle risorse economiche per finanziarlo: abbiamo aperto un bando interno per l'incisione di una compilation musicale interamente cantata dai nostri dipendenti, selezionati per doti vocali. Il casting ha avuto molto successo perché si sono presentati in 300! Il cd è stato venduto nei nostri punti vendita ed è stato primo in classifica per la prima settimana; alla terza settimana dall'uscita avevamo venduto 36.000 cd. Un successo enorme. Con gli introiti dalla vendita dei dischi abbiamo acquistato il terreno a Città del Capo e fatto costruire un vero angolo di solidarietà e conforto per persone in grave difficoltà. Siamo molto orgogliosi di aver scelto di avviare progetti di coinvolgimento delle nostre risorse con finalità solidaristiche, trovando la piena adesione dell'intera popolazione aziendale. La cultura solidaristica è una forma di welfare e credo che una delle missioni di una azienda come Mediamarket sia quella di diffonderla e di mantenerla con iniziative periodiche. L'azienda e le sue persone devono condividere gli stessi valori.

**Qual è a suo parere il futuro della funzione HR e come si evolverà?**

La funzione HR è passata dall'essere prettamente specialistica a vero e proprio business partner, a tal punto da sedere nel CDA e intervenire nelle decisioni apicali. A mio parere, il futuro è assolutamente roseo perché "l'uomo HR" sarà chiamato a diffondere il cambiamento della cultura aziendale per traghettarla nella modernità, con i tempi velocissimi di azione e reazione richiesti dai tempi del business di oggi. La funzione HR sarà la facilitatrice del processo di modernizzazione, il che inevitabilmente andrà a discapito della sua specializzazione, ma la perdita non è rilevante rispetto all'obiettivo strategico generale dell'azienda: vincere la gara di velocità che la globalizzazione impone.

**Infine Direttore, quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle Risorse umane?**

Le principali doti sono, a mio parere, la pazienza, l'ascolto e l'attenzione alle persone. Quest'ultima in special modo è prioritaria.