

# Ascoltare, capire, cambiare

## A colloquio con il direttore della Cooperativa Migros Ticino Mattia Keller

/ 01.08.2022  
di Simona Sala

Mattia Keller il Ticino l'ha lasciato subito dopo le scuole medie, per frequentare prima un collegio a Svitto e poi la formazione superiore in economia a Zurigo. Sono seguite alcune importanti esperienze Oltralpe, ma senza mai dimenticare quel Ticino delle origini che in qualche modo ha forse determinato il calore umano di Keller e il riconoscimento da parte sua dell'importanza delle tradizioni. Da bambino Mattia Keller aiutava lo zio nella produzione di insaccati a Maroggia, e ancora oggi il lago, che vede dal suo paese di Arogno, rappresenta un punto fermo per l'uomo che è a capo di Migros Ticino dal dicembre dello scorso anno. Poco più di sei mesi per tastare il polso alla più grande azienda privata del Cantone, ma anche per prendere consapevolezza delle sfide e dei problemi che a ritmo quasi accelerato si susseguono all'orizzonte. Abbiamo incontrato Mattia Keller per un primo bilancio.

**Mattia Keller, dal primo dicembre è direttore della Cooperativa Migros Ticino. Considerando che Migros è il primo datore privato del Ticino, si tratta di una grande sfida. Come l'ha affrontata?**

Sì, le sfide sono molte. Ciò che forse mi ha dato una certa ansia è il pensiero di essere solamente il quarto direttore di Migros Ticino, e chi mi ha preceduto ha veramente influenzato questa azienda. Il primo, Charles Henri Hochstrasser, l'ha fondata nel 1933, il secondo, Ulrico Hochstrasser, l'ha portata avanti e sviluppata e il terzo, Lorenzo Emma, vi ha lavorato per quasi vent'anni, radicandola ancor più nel territorio, introducendo la stupenda gamma di prodotti Nostrani del Ticino e ampliandone la rete di vendita, il che non è poco. D'altra parte però ho sempre pensato che la conduzione di un'azienda, indipendentemente da dove essa si trovi, comporta sempre le stesse sfide: occorre immedesimarsi, imparare, capire per poi dare impulsi forti, ed è una consapevolezza che mi ha permesso di iniziare con serenità.

**La sfida però in questo caso comprende anche un senso di responsabilità...**

Sì, certo, provo un sentimento di responsabilità per il territorio da cui provengo e, come ho già detto in altre occasioni, la cosa bella è che attraverso la mia posizione ho modo di fare qualcosa di buono per il nostro cantone. D'altra parte sono consapevole dell'importanza di questo ruolo e degli errori che potrei potenzialmente commettere e che avrebbero un grande impatto su molte persone. A questo proposito basti pensare alla gamma dei prodotti Nostrani del Ticino, e al peso che hanno sulla nostra agricoltura: dietro ogni prodotto c'è una realtà locale, persone quasi della porta accanto, verso le quali l'azienda sente una grande responsabilità.

**Come è stato accolto da Migros Ticino dopo che il suo predecessore Lorenzo Emma l'ha guidata per quasi un ventennio?**

L'azienda mi ha accolto molto bene, trasmettendomi un senso diffuso di volontà di fare e di crescere, anche per quanto riguarda la cultura aziendale. Ogni giorno trascorso in azienda per me

rappresenta una scoperta: mi rendo conto di quanto sia incredibile la Comunità Migros, che si sta rivelando pozzo infinito di idee, di progetti, di specialisti, di tecnologia e di spunti. Queste risorse però vanno utilizzate e messe in rete tra di loro così da favorire il più possibile ogni tipo di scambio. Mi piace a questo proposito rifarmi al concetto di «ponte» tanto caro a Duttweiler: abbiamo un ponte, ma è giunto il momento di rafforzarne i sostegni e allargare la sua carreggiata.

**Attraverso l'enorme attenzione suscitata nei media a livello nazionale, la recente votazione sull'introduzione dell'alcol ha dimostrato l'importanza di questa azienda anche a livello di opinione pubblica. In fondo Migros è ad oggi l'unica azienda di vendita al dettaglio in grado di suscitare tali discussioni politiche. Come ha vissuto la votazione?**

Sebbene la rilevanza della realtà Migros mi fosse ben nota, anche perché l'azienda della mia famiglia fino al 2011 ha rifornito Migros Ticino, è solo nel momento in cui sono entrato a farne parte che ho compreso fino in fondo tutte le implicazioni. Basti pensare al fatto che Migros Ticino ha ben 104'000 soci, ossia quasi un terzo della popolazione o che, come ha dimostrato una recente statistica, il marchio Migros è di gran lunga il più riconosciuto in Svizzera. Credo che proprio per questo la votazione sull'introduzione dell'alcol sia stata percepita come una votazione federale, sia a livello di opinione pubblica sia dai corrispondenti dei giornali.

**Uno degli aspetti emersi durante la raccolta di opinioni nel periodo della votazione è quello legato ai valori della Migros. Molte persone, anche giovani, guardavano all'introduzione dell'alcol negli scaffali dei supermercati come a un tradimento dei valori cari al fondatore di Migros Gottlieb Duttweiler. Quanto è sentita la questione dei valori a livello aziendale?**

La cultura aziendale si basa su molti valori che da sempre permeano il mondo Migros. Basti pensare allo 0,5% della cifra d'affari in favore del Percento culturale Migros, che nessuno oserebbe mai mettere in discussione. Oppure al fatto che quando si tratta di prendere delle misure più incisive, come lo è stata recentemente la chiusura di alcune sedi della Scuola Club Migros, si cercano immediatamente tutte le vie per andare incontro alle persone interessate, sostenendole come e dove possibile. Chi lavora per Migros non subisce le pressioni dettate da grossi investitori, e forse anche questo contribuisce a una cultura del rispetto e a un'attenzione più marcata ad aspetti che potremmo chiamare «integrativi» in senso lato.

Le faccio un esempio: dal 1989 Migros Ticino collabora con la Fondazione Diamante, e a nessuno passerebbe per la testa di mettere in discussione questo sodalizio, semplicemente perché è giusto così. La cultura del rispetto è tangibile anche in occasione degli incontri con i miei pari a livello nazionale: pur essendo Migros Ticino la seconda cooperativa più piccola della Svizzera, sono trattato e considerato alla stessa stregua di tutti gli altri, poiché l'importanza delle persone non dipende dalla cifra d'affari che esse rappresentano. Vorrei anche sottolineare l'importanza del rispetto per il territorio: noi siamo qui per il nostro territorio, e in futuro ciò dovrà trasparire ancora di più, ad esempio attraverso un'ulteriore valorizzazione dei Nostrani del Ticino.

**Fra i suoi compiti vi è anche quello di conservare il delicato equilibrio tra la tradizione aziendale e lo spirito innovativo che la contraddistingue. Come si muove fra questi due fronti? E dove intravede i margini di manovra e di crescita?**

Portando innovazione e impulsi evolutivi, ma tenendo ben presente l'eredità culturale Migros. I margini di crescita ci sono. Occorre rivitalizzare e ristrutturare la rete di filiali, introdurre novità tecnologiche che facilitano la vita e reagire in maniera agile e rapida ai bisogni dei consumatori. Al momento ad esempio stiamo provando con successo una nuova modalità di esporre frutta e verdura. Abbiamo inoltre introdotto la possibilità di acquistare alimenti sfusi bio (pasta, riso, legumi, noci, frutta secca, cereali, semi e dolci) per la clientela sensibile alla sostenibilità e i risultati di questo test si sono visti subito. Dovremo anche espandere la rete dei punti vendita e in tale ambito ci appoggeremo a un nuovo concetto, con i supermercati di prossimità VOI (v. «Azione» del 13 giugno 2022).

Il futuro ci chiede una nuova gestione degli spazi, poiché se un tempo si riempivano gli scaffali nella convinzione che più merce era esposta e più la gente comprava, oggi non funziona più così: è necessaria una migliore leggibilità dell'assortimento: il cliente deve orientarsi facilmente e sentirsi a suo agio in negozio. Anche la digitalizzazione giocherà un ruolo sempre più grande, per iniziare attraverso l'introduzione di etichette elettroniche di prezzo sugli scaffali.

### **Il Ticino è confrontato con un altro grosso problema, sui cui è assai difficile avere un'influenza: la gente si reca spesso e volentieri oltre confine per fare la spesa...**

Oggi ci troviamo in una specie di tempesta perfetta, siamo in una situazione di concomitanza di molti effetti negativi. Oltre alla riapertura totale di tutti gli esercizi siamo confrontati con un cambio euro-franco per noi sfavorevole, con una differenza significativa del prezzo della benzina, con l'inflazione, con gli effetti del conflitto ucraino e con l'idea radicata che l'Italia sia più conveniente a prescindere. Eppure l'Italia è il paese europeo che ha subito l'inflazione più importante degli ultimi mesi. A queste condizioni quadro è difficile rispondere a breve termine. Noi però dobbiamo restare sulla via tracciata, e continuare nel nostro lavoro di orientamento costante ai bisogni del cliente, rinnovamento, ammodernamento, espansione e formazione del personale. A questo riguardo vorrei incrementare il numero degli apprendisti presenti formati da Migros Ticino: la nostra azienda può trasmettere ottime competenze, e ciò va valorizzato.

### **Crede che i grandi centri commerciali abbiano ancora un futuro?**

Certo che sì! L'essere umano tende spesso a suddividere il mondo in bianco o nero. Sebbene abbia sentito molte persone affermare che i centri commerciali sono ormai morti, io credo invece che debbano evolvere, cambiare. Ci sarà sempre il bisogno di fare un acquisto che «vada oltre», di un assortimento più ampio, ma soprattutto di vedere e toccare la merce fisicamente. Quello che va cambiato è l'orientamento dei centri commerciali. Prendiamo ad esempio il Centro di Sant'Antonino: l'offerta commerciale deve evolvere; il giardino esterno e il parco giochi verranno valorizzati maggiormente, trasformandosi così in un punto d'incontro. Si dovranno cercare nuovi scopi e modi di fruizione degli spazi a vantaggio di tutti i negozi presenti.

La pandemia sul lungo termine ci costringerà a rivedere la questione degli spazi e degli spostamenti, i consumi saranno indubbiamente più decentralizzati nel proprio quartiere o paese, ma ciò porterà, auspicabilmente, anche a una qualità di vita migliore.

### **Dalla fine della pandemia Migros non ha mai del tutto «richiamato» i propri dipendenti in ufficio, dando loro modo, laddove possibile, di lavorare parzialmente in homeworking: un'ulteriore prova della sensibilità di Migros?**

Migros ha sempre dimostrato grande sensibilità verso i cambiamenti profondi della società. La pandemia ha cambiato le nostre abitudini, ci siamo resi conto di potere recuperare delle dimensioni private che forse avevamo perso, e in questo nuovo contesto l'azienda ha voluto dare fiducia ai propri dipendenti istituzionalizzando la possibilità di lavorare da casa. Durante il Covid ci si è resi conto che le cose funzionavano lo stesso, perché dunque non fare un passo evolutivo? Proprio recentemente Migros ha firmato un nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro (che entrerà in vigore nel 2023) che prevede tra gli altri miglioramenti per i collaboratori, un adattamento ai loro nuovi bisogni, soprattutto una migliore conciliabilità tra lavoro e vita privata.

### **A poco più di mezz'anno dal suo ingresso in azienda sente già di potere fare un bilancio della sua conduzione?**

Sono molto contento, anche se credo che «molto» e «contento» non siano le parole giuste. Sono infatti insufficienti per esprimere quello che provo: sono estremamente stimolato, ho trovato un'apertura incredibile tra i colleghi, e ogni giorno intravedo nuovi margini di miglioramento e sviluppo.

