



GLI INCONTRI DI FORMAZIONE ASCAI

# I segreti della comunicazione d'impresa

***Tutto ciò che manager e comunicatori non possono non sapere***

*“I segreti della comunicazione d'impresa” è un'occasione unica: uno speciale modulo formativo di un giorno e mezzo che ASCAI propone in occasione del cinquantesimo anniversario di attività come “provocazione” per una migliore lettura degli elementi fondamentali del processo di comunicazione*

*Venezia - Telecom Italia Future Centre  
Campo San Salvador*

*Venerdì 26 e sabato 27 novembre 2004*





## GLI INCONTRI DI FORMAZIONE ASCAI

*“I segreti della comunicazione d’impresa” è un’occasione unica: uno speciale modulo formativo di un giorno e mezzo che ASCAI propone in occasione del cinquantesimo anniversario di attività come “provocazione” per una migliore lettura degli elementi fondamentali del processo di comunicazione.*

*“I segreti della comunicazione d’impresa” è rivolto:*

- ai **manager** di tutte le funzioni aziendali per aiutarli a presidiare le logiche relazionali sia a livello organizzativo (*comunicazione interna e di marketing*) sia a livello interpersonale (*motivazione, trasmissione degli obiettivi, valorizzazione del feed-back*)
- ai **professionisti della comunicazione** per ripensare “i fondamentali” della propria disciplina, confrontandosi con manager e colleghi delle più significative imprese italiane.

L’incontro è articolato in:

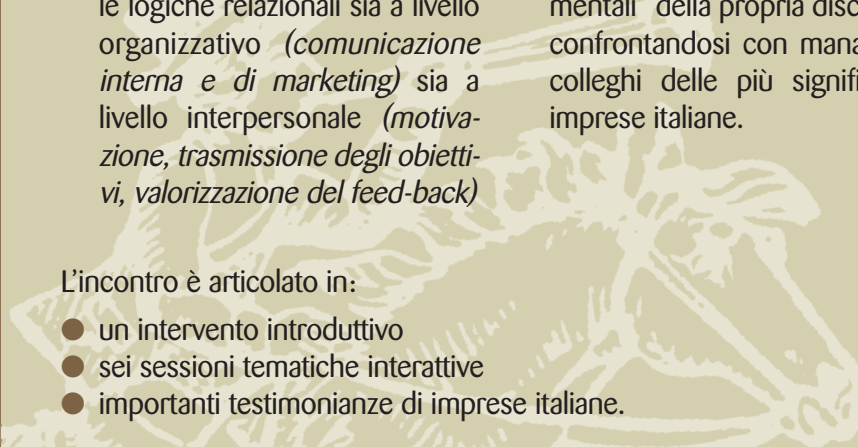
- un intervento introduttivo
- sei sessioni tematiche interattive
- importanti testimonianze di imprese italiane.

### **ASCAI**

È l’Associazione per lo Sviluppo della Comunicazione Aziendale in Italia, nata nel 1954 a Venezia, con il nome di ASAI (*Associazione della Stampa Aziendale Italiana*).

ASCAI raggruppa i comunicatori d’impresa di alcune tra le maggiori aziende e istituzioni italiane, convinte che l’informazione di qualità verso i dipendenti e i clienti costituisca oggi un vantaggio competitivo tra i più importanti.

Tra esse: ABI, Agenzia delle Entrate, Alleanza Assicurazioni, Artigiancassa, ASM Brescia, Ass. Quadri CISL, Assicurazioni Generali, Banca d’Italia, Banca Intesa, Banca Nazionale del Lavoro, Bracco, Capitalia, Elea, Fiat, Iccrea, iGuzzini, Istat, Istituto Poligrafico, Italtel, Pirelli, Sai, San Paolo, Siemens, STMicroelectronics, Telecom Italia, Tim, Università Cattolica di Roma, Wind e molte altre.



## PROGRAMMA

### Venerdì 26 novembre

- 09:30 Registrazione dei partecipanti
- 10:00 Apertura lavori  
*Chairman: Mario D'Ambrosio - Presidente AIDP*
- 10:10 Relazione introduttiva  
*Vito Di Bari - Politecnico di Milano*
- 10:30 Sessioni formative  
*Alberto Beonio-Brocchieri - Docente, scrittore*

### *Comunicare per mestiere (I sessione)*

Dalla comunicazione come attitudine naturale alla comunicazione come atteggiamento professionale: una rivoluzione copernicana che mette a fuoco il vero senso del comunicare.

### *Comunicazione a tutta rete (II Sessione)*

La comunicazione come strumento strategico di gestione del consenso nell'impresa aperta.

*Coffee Break*

### *Comunicazione: perché? (III Sessione)*

Qual è il vero obiettivo della comunicazione d'impresa? Che cosa si può chiedere alla comunicazione e che cosa no. Dagli obiettivi di impresa agli obiettivi di comunicazione. Gli equivoci della misurazione dei risultati.

- 12:15 Testimonianza  
*Andrea Kerbaker*  
*Direttore Brand Enrichment Telecom Italia*

13:00 Colazione di lavoro

15:00 Ripresa dei lavori

### *Il Messaggio - seme (IV Sessione)*

Creatività e rigore nella costruzione del messaggio in rapporto al target

### *L'alchimia della comunicazione (V Sessione)*

Come costruire una strategia della comunicazione coerente e razionalmente verificabile  
*Domande e risposte*

18:00 Chiusura lavori prima giornata

### Sabato 27 novembre

09:30 Ripresa dei lavori

### *Attenti alle promesse (VI Sessione)*

Dall'identità all'immagine. Promesse, attese e verifiche: il rischio della comunicazione

*Testimonianze*

### **Davide Cefis**

Direttore Comunicazione Banca Nazionale del Lavoro  
*BNL per Telethon: 17mila dipendenti coinvolti, 130mila clienti, 14miliardi di euro raccolti. Scopriamo il piano di comunicazione e marketing multicanale e multistakeholder, l'elaborazione dei messaggi, lo sviluppo dei media, la segmentazione dei target, la valorizzazione dei feed-back, le azioni di follow-up.*

### **Roberto Nelli**

Docente di Economia  
e Tecnica della Comunicazione Istituzionale  
*Indicazioni metodologiche ed esperienze concrete sulla corretta impostazione della "ricerca sull'immagine" come base per la formulazione degli obiettivi e del piano di comunicazione.*

### **Paolo Ghinolfi**

Amministratore Delegato di Arval Service Lease Italia Spa  
*Per la diffusione della "creativity", (che è uno dei valori di Arval PHH, la multinazionale del noleggio a lungo termine presente in 18 Paesi europei) ha avviato un progetto distribuito sulla intranet aziendale per realizzare una presa di coscienza della creatività personale da parte di tutti i dipendenti.*

11:45 Dibattito con tutti gli oratori

12:45 **Andrea Zorzi - Presidente ASCAI**  
*Conclusione dei lavori e consegna dei "Premi di Laurea 2003-2004"*





Acuto Enrica	Club Comunicazione	<a href="mailto:info@akura.net">info@akura.net</a>
Agagliati Giorgio	Sanpaolo	<a href="mailto:giorgio.agagliati@sanpaoloimi.com">giorgio.agagliati@sanpaoloimi.com</a>
Amicucci Franco		<a href="mailto:af@amicucciformazione.com">af@amicucciformazione.com</a>
Annichini A. Maria	Glaxo	
Arlati Andrea	Next Media Lab	<a href="mailto:arlati@nextmedialab.it">arlati@nextmedialab.it</a>
Bastoni Alessandro	Telecom	<a href="mailto:alessandro.bastoni@telecom.it">alessandro.bastoni@telecom.it</a>
Battilana Gaetano	Banca Pop. Vicenza	<a href="mailto:gbattilana@popvi.it">gbattilana@popvi.it</a>
Becco Monica	Sanpaolo IMI	<a href="mailto:monica.becco@sanpaoloimi.com">monica.becco@sanpaoloimi.com</a>
Benzoni Paolo	Presidente Onorario	<a href="mailto:asca@iol.it">asca@iol.it</a>
<b>Beonio Brocchieri A.</b>	Vice Presidente	<a href="mailto:abeonio@aliceposta.it">abeonio@aliceposta.it</a>
Berritto Rosaria		<a href="mailto:rosaria.berritto@tiscali.it">rosaria.berritto@tiscali.it</a>
Bifulco Domenico	Agenzia entrate	<a href="mailto:domenico.bifulco@agenziaentrate.it">domenico.bifulco@agenziaentrate.it</a>
Blaffard Adriano	Italferr	<a href="mailto:a.blaffard@italferr.it">a.blaffard@italferr.it</a>
Boccia Eleonora	Premi Laurea	<a href="mailto:eleonora.boccia@axa-assicurazioni.it">eleonora.boccia@axa-assicurazioni.it</a>
Bondanini Andrea		<a href="mailto:andreabondanini@tin.it">andreabondanini@tin.it</a>
Bonisconti Laura	Comitato Scientifico	<a href="mailto:laura.bonisconti@fastwebnet.it">laura.bonisconti@fastwebnet.it</a>
Bonora Maurizio	Ist. Studi Militari Mar.	<a href="mailto:m.bonora@infinito.it">m.bonora@infinito.it</a>
Bracciodieta Domenico	Infosei	<a href="mailto:infosei.net@tin.it">infosei.net@tin.it</a>
Calvo Fabrizio	Unindustria BG	<a href="mailto:fabrizio_calvo@unindustria.bg.it">fabrizio_calvo@unindustria.bg.it</a>
Campanella Antonio	Agenzia entrate	<a href="mailto:antonio.campanella@agenziaentrate.it">antonio.campanella@agenziaentrate.it</a>
<b>Cefis Davide</b>	BNL	<a href="mailto:giovanna.forzano@bnlmail.com">giovanna.forzano@bnlmail.com</a>
Cossato Francesca	ATR Group	<a href="mailto:francesca.cossato@atrgroup.it">francesca.cossato@atrgroup.it</a>
Croci Fabio	Premi Laurea	<a href="mailto:fabio.croci@tiscali.it">fabio.croci@tiscali.it</a>
<b>D'Ambrosio Mario</b>	AIDP	<a href="mailto:mdambrosio@katamail.com">mdambrosio@katamail.com</a>
De Luca Valerio	Premi Laurea	<a href="mailto:valerio.deluca@tin.it">valerio.deluca@tin.it</a>
De Pascalis Attilio	Bipiemme	<a href="mailto:attilio.depascalis@bpmsgsr.it">attilio.depascalis@bpmsgsr.it</a>
Della Corte Alessandra	TAV	
<b>Di Bari Vito</b>	NextML	<a href="mailto:dibari@nextmedialab.it">dibari@nextmedialab.it</a>



Di Giulio Graziano	Agenzia del demanio	<a href="mailto:graziano.digiulio@agenziademanio">graziano.digiulio@agenziademanio</a>
Di Mambro Roberta		
Dirienzo Fabio		<a href="mailto:fabiodirienzo@libero.it">fabiodirienzo@libero.it</a>
Falcone Paolo		<a href="mailto:paolofalco@infinito.it">paolofalco@infinito.it</a>
Famiglietti Francesca	TAV	<a href="mailto:francesca.famiglietti@tav.it">francesca.famiglietti@tav.it</a>
Ferri Giorgio		<a href="mailto:ferri.gior@tiscalinet.it">ferri.gior@tiscalinet.it</a>
Filippi Silvio	Microsoft	
Finamore Fabrizio	BNL	<a href="mailto:fabrizio.finamore@bnlmail.com">fabrizio.finamore@bnlmail.com</a>
Fiori Patrizio	Arval PHH	<a href="mailto:patrizio.fiori@arvalphh.it">patrizio.fiori@arvalphh.it</a>
Forti Nicola	Direttore ABI	
Gazzini Tiziana	Italferr	<a href="mailto:t.gazzini@italferr.it">t.gazzini@italferr.it</a>
<b>Ghinolfi Paolo</b>	Arval PHH	<a href="mailto:paolo.ghinolfi@arvalphh.it">paolo.ghinolfi@arvalphh.it</a>
Ghiroldi Alfredo	ASM Brescia	<a href="mailto:mravasi@asm.brescia.it">mravasi@asm.brescia.it</a>
Grimaldi Loredana	Telecom	<a href="mailto:loredana.grimaldi@telecomitalia.it">loredana.grimaldi@telecomitalia.it</a>
Guccione Emanuela	TNT Italy	<a href="mailto:eguccione@tntitaly.it">eguccione@tntitaly.it</a>
Incletolli Maurizio	ABI	<a href="mailto:m.incletolli@abi.it">m.incletolli@abi.it</a>
<b>Kerbaker Andrea</b>	Telecom	<a href="mailto:andrea.kerbaker@telecomitalia.it">andrea.kerbaker@telecomitalia.it</a>
Lazzarin Piergiorgio		<a href="mailto:p.lazzarin@dgtmedia.com">p.lazzarin@dgtmedia.com</a>
Legnani Laura	Doka	<a href="mailto:laura.legnani@doka.de">laura.legnani@doka.de</a>
Lo Giudice Bianca	Antea	<a href="mailto:b.logiudice@anteahospice.org">b.logiudice@anteahospice.org</a>
Macario Luca	Banca Intesa	<a href="mailto:luca.macario@bancaintesa.it">luca.macario@bancaintesa.it</a>
Malizia Pierfranco	LUMSA	
Manneschi Vezio	Banca Etruria	
Melcore Lucia		<a href="mailto:luciamelcore@virgilio.it">luciamelcore@virgilio.it</a>
Mele Alfredo		<a href="mailto:alfredo.mele@libero.it">alfredo.mele@libero.it</a>
Minoia Paola	ASCAI	<a href="mailto:ascai@iol.it">ascai@iol.it</a>
Montepilli Barbara	Capitalia	<a href="mailto:barbara.montepilli@capitalia.it">barbara.montepilli@capitalia.it</a>
<b>Nelli Roberto</b>	Cattolica	<a href="mailto:roberto.nelli@unicatt.it">roberto.nelli@unicatt.it</a>



Nicolini Pierpaolo	Banca Intesa	<a href="mailto:pierpaolo.nicolini1@bancaintesa.it">pierpaolo.nicolini1@bancaintesa.it</a>
Nisco Ferdinando	STMicroelectronics	<a href="mailto:ferdinando.nisco@st.com">ferdinando.nisco@st.com</a>
Paniccia Umberto	Comitato Scientifico	<a href="mailto:umberto.paniccia@tin.it">umberto.paniccia@tin.it</a>
Parmeggiani Francesca	Resp. Com. ABI	
Patrese Crisitano	Ist. Studi Militari Mar.	<a href="mailto:maristudi.usa@marina.difesa.it">maristudi.usa@marina.difesa.it</a>
Pauletti Pierluigi	ASCAI	<a href="mailto:ascai@iol.it">ascai@iol.it</a>
Perugini Ugo	Alleanza	<a href="mailto:ugo.perugini@alleanzaassicurazioni.it">ugo.perugini@alleanzaassicurazioni.it</a>
Pin Libero	Banca Intesa	<a href="mailto:Libero.pin@bancaintesa.it">Libero.pin@bancaintesa.it</a>
Pini Maurizio	Manturbo	<a href="mailto:maurizio.pini@it.manturbo.com">maurizio.pini@it.manturbo.com</a>
Pogutz Marilina	Gemelli	<a href="mailto:mppcrascia@rm.unicatt.it">mppcrascia@rm.unicatt.it</a>
Procopio Salvatore	Banca Intesa	<a href="mailto:salvatore.procopio@bancaintesa.it">salvatore.procopio@bancaintesa.it</a>
Reggente Furio		
Riolo Riccardo	Next Media Lab	
Rocca Renato	Sanpaolo	<a href="mailto:renato.rocca@sanpaoloimi.com">renato.rocca@sanpaoloimi.com</a>
Sabbi Angela	TIM	
Scalise Massimo	ASCAI Servizi	<a href="mailto:ascai@iol.it">ascai@iol.it</a>
Schiatti Paolo	Banca Pop.Etruria	<a href="mailto:paolo.schiatti@bancaetruria.it">paolo.schiatti@bancaetruria.it</a>
Tavarnelli Alessandra	TIM	
Trombetta Stefano	Artigiancassa	<a href="mailto:stefano.trombetta@artigiancassa.it">stefano.trombetta@artigiancassa.it</a>
Vanghetti Livio	Lottomatica	<a href="mailto:l.vanghetti@lottomatica.it">l.vanghetti@lottomatica.it</a>
Vitocolonna Oretta	Banca d'Italia	
Zampieron Dino	Sanpaolo	<a href="mailto:dino.zampieron@sanpaoloimi.com">dino.zampieron@sanpaoloimi.com</a>
Zanet Paola	Banca Etica	<a href="mailto:pzanet@bancaetica.com">pzanet@bancaetica.com</a>
<b>Zorzi Andrea</b>	Presidente	<a href="mailto:andrea.zorzi@bancaintesa.it">andrea.zorzi@bancaintesa.it</a>



## **ZORZI**

Care amiche e cari amici buongiorno, benvenuti a Venezia.

50 anni fa, nel 1954, nasceva Asai, l'Associazione della Stampa Aziendale Italiana. Asai ha cambiato nome, è diventata Ascai, Associazione per lo Sviluppo della Comunicazione Aziendale in Italia - Associazione piccola ma con soci illustri - che riflette continuamente sulla professione del comunicatore di impresa, sulle innovazioni che la riguardano, sul mondo dell'impresa, soprattutto avendo riguardo alla comunicazione interna, comunicazione esterna, relazioni esterne, pubblicità, marketing.

L'anno scorso, riflettendo tra i consiglieri del Consiglio Direttivo dell'Ascai su cosa fare per il 50° compleanno, ci sono venute in mente le idee più varie, ma alla fine abbiamo deciso che il modo migliore per festeggiare questi primi 50 anni di Ascai è quello di continuare a fare ciò che Ascai fa, ossia seminari, momenti di formazione, piccoli convegni. Addirittura il secondo momento di incontro dell'anno, che è questo; il primo l'abbiamo tenuto a Roma al CNEL nella prima parte dell'anno ragionando sulla comunicazione flessibile con il prof. Volli; lo facciamo ancora un po' più particolare, cioè *torriamo a scuola* e facciamo un corso per noi, un corso per adulti, dove riflettere sugli aspetti fondamentali della comunicazione di impresa: il target, gli obiettivi, i destinatari, gli strumenti, la raccolta del *feed back*.

Ascolteremo così Alberto Beonio Brocchieri, che, oltre ad essere Vice Presidente di Ascai, è un docente bravissimo su questa materia.

A scuola ognuno di noi ha la possibilità di prendere appunti e di fare domande e di interagire con il docente e così questo diviene un vero momento di formazione per noi.

Riteniamo che questo sia un modo giusto per ricordare una Associazione che continua e continuerà – speriamo – a ragionare su questa professione.

Passo quindi la parola a Mario D'Ambrosio che ci illustrerà il programma di questa giornata e della mezza giornata di domani.

## **D'AMBROSIO**

Grazie Andrea, buongiorno a tutti; l'introduzione del Presidente ha focalizzato immediatamente il perché e il desiderio di essere qui oggi in questo posto storico per Ascai. E, quindi, l'idea è venuta fuori domandandoci *cosa facciamo ?*, come



giustamente diceva Andrea?

Il primo incontro di quest'anno è stato sulla comunicazione flessibile che è argomento di massima attualità.

Cambia il mestiere del comunicatore di impresa che si occupa delle persone, e poi vedremo l'importanza delle persone oggi in azienda, e cambia il modo di lavorare.

E' cambiato il mondo, è inutile che ripetiamo globalizzazione, velocità, cambiamenti, diversità. Ci sono una serie di spunti e di tematiche che ci fanno capire quanto le cose siano cambiate e quanto cambia l'approccio alle persone. Le persone vanno motivate e portate a collaborare, a lavorare nelle nostre imprese in maniera diversa, e quindi è necessaria una comunicazione flessibile, una comunicazione che segue la flessibilità del mondo del lavoro.

Oggi parleremo di *segreti*. Alberto ce ne proporrà diversi, quindi vedremo i segreti della comunicazione di impresa, e questa è una delle scelte forti che abbiamo fatto oggi.

Avremo, poi, un altro momento di grande interesse con Vito di Bari.

Vito Di Bari è il Presidente del nostro comitato scientifico, comitato scientifico di Ascai, e quindi persona particolarmente cara e vicina, ma ha una forza comunicativa bella, simpatica, diretta e naturalmente di altissima competenza.

Lui è docente al Politecnico di Milano ed editorialista de Il Sole 24 Ore e ci farà la relazione introduttiva alla giornata. Quindi Alberto Beonio Brocchieri ci porterà piano piano lungo il percorso dei segreti del comunicatore che vogliamo rimettere in gioco, che vogliamo rivivere e reinterpretare alla luce di tutti quelli che sono stati i cambiamenti fino ad oggi.

Avremo poi una serie di testimonianze per vedere cosa succede in diverse realtà.

Oggi abbiamo Andrea Kerbaker, Direttore di Telecom Italia. Sappiamo Telecom che livello di professionalità e di dimensione abbraccia per tutto quello che riguarda sia il lavoro di telecomunicazione vero e proprio, sia tutte le modalità, i mezzi e le strategie che usa per comunicare che sono sicuramente all'avanguardia.

Domani, oltre a chiudere la parte di workshop formativo con "Attenti alle promesse, VI sessione", "Comunicare per mestiere" e "Comunicazione a tutta rete", concluderemo la mattinata con la testimonianza di Andrea Kerbaker. Oggi pomeriggio i lavori riprenderanno con il messaggio "Il seme e l'alchimia della comunicazione".

Abbiamo inoltre tre bellissime testimonianze: Davide Cefis, Direttore Comunicazione





Banca Nazionale del Lavoro; Roberto Nelli, Docente di Economia e Tecnica della Comunicazione Istituzionale; Paolo Ghinolfi, Amministratore Delegato di Harvard Service Lease Italia.

Il programma è particolarmente ricco, chiuderà l'incontro il nostro Presidente Andrea Zorzi e avremo la consegna dei premi tesi di laurea 2003-2004.

La parola a Vito Di Bari.

## **VITO DI BARI**

Questa mattina quello che farò sarà non tanto parlarvi seguendo il flusso delle mie idee, strutturando dei concetti e dei pensieri, inseguendo le cause e gli effetti, ma mi ripropongo di affidarvi un po' di domande. Di risposte Ascai potrebbe darne a iosa, però la verità è che probabilmente alcune domande sono, in questo momento storico della professione del comunicatore di impresa, ancora un po' sospese.

Ecco, io oggi invece che lasciare fluire i ragionamenti mi sono segnato delle annotazioni a margine che sono prevalentemente domande; e infatti utilizzerò le mie annotazioni per ricordarle e mi piacerebbe rivolgere soprattutto ad Alberto per attenermi al ruolo di studente impertinente.

E queste domande sono degli spunti di riflessione, e le ho raggruppate in cinque gruppi che ho definito il *messaggio*, il *riscontro*, la *governance*, il *ruolo*, l'*identità*.

Al termine di questa breve introduzione tenterò di esprimere una mia opinione, e quindi portare un contributo a questa nostra riflessione collettiva esprimendo tre tesi su come, probabilmente, cambierà nel prossimo futuro il mestiere della comunicazione di impresa.

Il *messaggio*. Primo spunto di riflessione. Tutti quanti noi sappiamo che il teorema classico della comunicazione prevede che ci sia un mezzo e un messaggio, ma esiste ancora il messaggio?

Ad esempio, è possibile diffondere in azienda un unico messaggio per gestire le crisi? Per sciogliere i dubbi? Per ammortizzare le negatività? O sono più messaggi su un unico argomento? E chi li declina?

Ora non è certamente l'AD a cui spetta il compito della guida dell'azienda e che, per così dire, è il capitano della nave specie nella turbolenza, ma il timoniere è forse il comunicatore di impresa? In questo senso, deve il comunicatore di impresa diventare lo stratega del percepito dell'organizzazione? E se lo fa può consentirsi di diffondere una comunicazione omogenea.



Facciamo un esempio. La gestione della complessità richiede messaggi diversificati per pubblici diversi. Questo, però, significa anche che i messaggi non possono essere discordanti perché ogni pubblico di impresa, per quanto diversificato nelle varie famiglie, rimane comunque, per quanto l'impresa sia grande, una piccola comunità.

Io non posso dire a una famiglia di impresa una cosa ed il contrario di questa ad un'altra famiglia di impresa, perché queste due famiglie si parlano, convivono nello stesso luogo, sono un pubblico che ha molti punti e momenti di contatto.

Dicevo, facciamo un esempio. Come fai a spingere l'organizzazione verso obiettivi di periodo quando nello stesso periodo l'impresa sta, per esempio, favorendo il prepensionamento? O la chiusura di uno stabilimento? Oppure, in questi convegni itineranti, giri d'Italia delle varie imprese, come fai a fargli il discorso che deve tenerli uniti, coesi, aggregati, del quanto è bello essere in questa azienda quando ormai le platee di questi convegni sono sempre più diventate ampiamente rifornite di lavoratori a termine, di lavoratori interinali. Come fai?

Allora, il messaggio è uno o si deve pensare a più messaggi per diverse famiglie di target? Questi messaggi possono essere appropriati per ognuna delle famiglie, ma allo stesso tempo non essere contraddittori?

Lascio a te la risposta, Alberto.

Due: il *riscontro*. Quanta parte della creazione di valore del messaggio è nel messaggio medesimo e quanta è nel riscontro.

Ora noi siamo stati abituati per decenni a pensare al comunicatore come una persona che comunica, ma se il ruolo del comunicatore è strategico, è il timoniere del percepito dell'organizzazione, la capacità di ascolto non equivale forse alla capacità di comunicare? Ed è un problema nuovo da affrontare.

Potremmo anche decidere che non è compito del comunicatore di impresa ascoltare, ma ammettiamo per un attimo che lo sia, e poi vedremo anche che questo ha un impatto sul ruolo, sull'identità.

Facciamo un esempio. Il comunicatore, tradizionalmente, non dispone dei numeri. Immaginiamo che c'è l'AD di una delle vostre aziende che decide di dismettere, licenziare duemila persone. Cosa fa? Convoca una riunione con il suo top management, ha voglia di sentirli, di sentire le loro opinioni, di capire se o magari soltanto come gestire questa situazione.

Se il direttore di comunicazione è ritenuto un dirigente di rilievo strategico, perché



questa è l'ipotesi che stiamo formulando, sarò invitato a questa riunione.

Immaginiamoci questa riunione in cui tutti gli altri direttori di funzione – il direttore finanziario, il direttore marketing, il direttore di risorse umane – avranno dei numeri, mentre il comunicatore non li ha.

Allora, è compito del comunicatore moderno riscontrare le percezioni? La comunicazione interna è una strada a senso unico o una strada a due vie?

Se il direttore della comunicazione vuole aggiudicarsi centralità di ruolo non può non avere i numeri. Ma è compito nostro avere questi dati?

Questa è una porzione rilevante del mestiere di comunicatore? E come facciamo ad aggiudicarci questi dati? Dobbiamo effettuare dei sondaggi? E' il nostro mestiere? Dobbiamo cercare di strutturare le classi di opinioni?

Ancora una volta la risposta ad Alberto.

Terzo punto di riflessione: il *ruolo*. Ora il comunicatore interno, procedendo dal messaggio al discorso ed arrivando al ruolo, deve essere anche il termometro del sentimento aziendale a beneficio del top management? O è solo un diffusore di messaggi dal vertice verso l'organizzazione?

Ipotizziamo che il comunicatore per assolvere il proprio ruolo debba diventare il termometro del sentimento nella organizzazione. Cosa succede? Deve insegnare ad ascoltare all'AD, al top management? Questo può significare persino arrivare a dire loro che devono sapere di non sapere.

Ora l'obiettivo del comunicatore di impresa qual è? E' il piano di impresa o è compiacere i vertici?

E' una questione assai delicata.

Quarto punto: la *governance*. La comunicazione interna è uno strumento di governance? E' una leva al servizio del top management o è piuttosto un'attività di relazione? Ma se è un'attività di relazione, allora il comunicatore interno deve diventare un fiduciario? Il comunicatore moderno di impresa è un fiduciario? Quanto è importante che si fidi di lui non soltanto l'AD, ma anche l'organizzazione?

Facciamo un esempio. Se il comunicatore di impresa è anche un termometro dell'organizzazione, come dicevamo prima, a questo punto gli si impone – se vuole assolvere al ruolo di fiduciario – di non svelare le proprie fonti.

Allora quanto questo ruolo diviene impopolare verso i vertici? Quanto un AD è disposto ad accettare il ruolo di fiduciario? D'altro canto il comunicatore come può essere un rilevatore del sentimento aziendale se non riscuote la fiducia



dell'organizzazione? E come può essere percepibile all'organizzazione il nuovo ruolo di fiduciario del moderno comunicatore di impresa?

Ora, il comunicatore deve iniziare ad interrogarsi su quale sia il punto di vista relazionale complessivo? E dove arrivano i confini del complessivo? Gli stake holder, gli azionisti? Quali sono i confini di questo mondo di relazioni da gestire? Quanto incide la comunicazione di impresa sulla creazione di valore verso questi pubblici che sono ormai rilevanti?

Quinto ed ultimo spunto di riflessione: *l'identità*. E qui una domanda semplice cui però si impone una risposta difficile.

Qual è il posizionamento del comunicatore interno nell'impresa? Perché questo ne determina l'identità. Ad oggi il comunicatore di impresa è o il "*faso tutto mi*" o è allocato presso una funzione aziendale, oppure è un dirigente ascoltato nei momenti rilevanti delle decisioni di impresa.

Ora questi tre sono ruoli molto diversi e questo, a mio modo di vedere, genera una crisi di identità nella categoria.

Devo gestire le esigenze sparse di qualsivoglia natura, tutte accomunate dal fatto di essere attività di comunicazione? Oppure devo supportare gli obiettivi di periodo, i risultati a breve di una funzione? Oppure devo saper aggregare consenso sulle visioni, sulle strategie, sul piano di impresa.

Esistono tre identità diverse nella comunicazione di impresa in questo momento. Questa è una riflessione non una valutazione, cioè eseguire e/o organizzare e/o generare i flussi di comunicazione. Eseguire, organizzare, generare i flussi di comunicazione. Sono tre cose diverse. Se vogliamo definire l'identità del comunicatore di impresa cosa dobbiamo sottolineare alla base di questa situazione? Vogliamo enfatizzare le diversità o vogliamo minimizzare le differenze quando andremo a definire l'identità?

Vogliamo separare i tre ruoli? Vogliamo ricondurli ad uno solo? Non lo so.

Vi esporrò tre opinioni riguardo l'andamento nell'innovazione della comunicazione di impresa. Attenzione, sono opinioni e quindi assolutamente soggettive. Sono tre tesi: le forme della comunicazione di impresa, l'obiettivo della comunicazione di impresa e l'identità della comunicazione d'impresa.

Io credo che la comunicazione interna sia ormai molto prossima al concetto di marketing interno, e che si rivolga ad una organizzazione estesa che include gli azionisti, gli stake holders e persino gli analisti; è necessario che vada alle



organizzazioni le visioni, le strategie, i piani triennali, gli obiettivi, ma la comunicazione di impresa credo che abbia due forme di espressione, una strategica, l'altra operativa.

Questa è una prima tesi. La comunicazione si sta evolvendo verso due forme, la comunicazione strategica e la comunicazione operativa.

Seconda tesi: l'obiettivo della comunicazione di impresa. E qui io credo che il ruolo della comunicazione interna sia perseguire un equilibrio interno mirato alla realizzazione dei piani di impresa nel rispetto dell'organizzazione, perseguire un equilibrio interno mirato alla realizzazione dei piani di impresa nel rispetto dell'organizzazione.

Credo infatti che nel tempo il comunicatore interno diventerà sempre più un transistor, un facilitatore, un traduttore per diverse famiglie di dipendenti, un acceleratore, un mediatore, un fiduciario delle parti e un garante della trasparenza.

Terza tesi: l'identità della comunicazione di impresa. Credo che il comunicatore dell'impresa moderna debba oggi conquistare una nuova identità e che i comunicatori medesimi non ne abbiano ancora totalmente coscienza.

Penso quindi a una sequenza in tre fasi: codifica del ruolo, coscienza individuale nella testa dei comunicatori, percepito pubblico nella cultura del mondo di impresa.

In questa prospettiva ritengo che sia ormai urgente un codice deontologico ed una campagna di opinione per la categoria e penso che tutto questo sia compito di Ascai che compie oggi i suoi primi 50 anni.

## **D'AMBROSIO**

Grazie al prof. Di Bari. Vito. Sulle tue domande e ipotesi muoviamo immediatamente e passiamo la parola ad Alberto Beonio Brocchieri, Vice Presidente di Ascai.

## **BROCCHIERI**

Prima cosa, non cercherò di rispondere soli io alle domande ovviamente perché non sono capace, ritengo importante che le risposte vengano elaborate da tutti noi.

Allora l'argomento centrale riguarda il capire la comunicazione, ragionare su alcuni aspetti fondanti.

Faremo un percorso in cui parleremo del mestiere del comunicare, della realtà in cui comunichiamo adesso a rete e discuteremo soprattutto del perché.

Incominciamo con la nostra realtà: comunicare per mestiere.



E' indubbio che comunicare è la cosa più diffusa, più ovvia, più naturale che ci sia, e questo per il comunicatore professionale è un problema.

Il fatto che comunicare sia così ovvio, il fatto che tutti sempre comunichiamo fa diventare problematico il salto, il passaggio, anche la forza, la credibilità della comunicazione intesa non come semplice esplicazione di una naturale attitudine, ma come una professione. E la professione vuol dire proprio fare una cosa non perché ci viene naturale, ma perché ci mettiamo dentro una consapevolezza diversa.

Uno dei nostri grandi problemi è che davanti ad una proposta di comunicazione ci sentiamo dire sì, va bene, però se la fotografia me la cambi è meglio? Sì, va bene, però faccia più breve perché la gente non legge volentieri....

Perché ci sentiamo dire questo? Ma perché ciascuno di coloro che ce lo dicono è naturalmente un comunicatore e quindi, in qualche modo e usando il suo buon senso, si sente liceizzato ad intervenire sulla nostra pratica professionale.

Allora che cosa è un comunicatore professionale, secondo me?

Allora, prima di tutto il problema è cercare di avere idee molto chiare fra di noi comunicatori sui concetti fondamentali del nostro mestiere, e come questi concetti base del nostro mestiere si intrecciano, perché in comunicazione non si può parlare di target se non si parla anche di messaggio; non si può parlare di stake holder se non si parla anche di ricerche per mettere a fuoco chi sono.

Lo sappiamo tutti, è un sistema molto molto chiuso.

Dobbiamo impegnarci perché il ruolo strategico della comunicazione non sia semplicemente un elegante slogan, ma sia qualcosa di vero.

Dobbiamo avere la consapevolezza della sistematicità del nostro lavoro, bisogna che ci abituiamo a considerare la realtà in cui viviamo, cioè la realtà dell'azienda, in un modo diverso dalla pura naturale attitudine al comunicare e tuttavia in un modo che non crei una discrasia tra la professione di chi comunica e il resto dell'azienda o del contesto in cui operiamo. E questo non è facile.

In altri termini, il comunicatore, secondo me, deve essere capace di guardare il mondo sempre da un doppio punto di vista: il punto di vista proprio, o della propria azienda, insomma di colui che comunica, e allo stesso tempo il punto di vista di coloro ai quali lui comunica.

L'ambiguità che c'è nel mondo che ci circonda tra la nostra percezione, nostra come persone e nostra come azienda, e coloro ai quali ci rivolgiamo – che sono tanti e sono diversi -, questa ambiguità è la costante dell'attività professionale del



comunicatore.

## **FALCONE**

Buongiorno, io sono Paolo Falcone, mi occupo di comunicazione all'AIG, un ente della Presidenza del Consiglio.

Per quanto mi riguarda ritengo che il comunicatore non ha né gli strumenti, né glieli fanno avere, per percepire la realtà aziendale, perché occuparsi di comunicazione significa avere rapporti con i giornalisti, rapporti con i media, rapporti con una realtà spesso esterna, mentre i rapporti tra le persone nell'azienda vengono delegati al responsabile delle relazioni sindacali, è lui che si occupa della mediazione tra azienda e lavoratori, tra obiettivi aziendali e obiettivi dei lavoratori.

## **BROCCHIERI**

Questo è uno dei problemi che riguarda le dinamiche di potere all'interno dell'azienda.

Storicamente la figura del comunicatore in impresa ha un potere debole. Fortunatamente c'è una forte evoluzione in questa direzione. Oggi in molte imprese il comunicatore è una figura che ha una parte di potere strategico, però certamente da un punto di vista culturale, come dire, il peso politico di un comunicatore di impresa nel nostro paese è inferiore a quello degli altri grandi dirigenti dell'impresa. In parte, secondo me, è anche colpa nostra, in quanto come comunicatori non sappiamo valorizzare fino in fondo la disciplina di cui siamo depositari.

Io ho l'impressione che spesso noi stessi non crediamo di essere depositari di una disciplina.

Siamo partiti da una situazione in cui l'impresa aveva una struttura piramidale dove tutto il potere si concentrava nel vertice, le risorse erano all'interno, le strade che congiungevano l'impresa al mondo erano strette, un *ponte levatoio* per lo più gestito dal management.

In questo contesto – ed è l'eredità che noi abbiamo alle nostre spalle – il ruolo che si affidava alla comunicazione era un ruolo preciso e piccolo. Proveniva per lo più dal vertice aziendale ed era più verticale che orizzontale; c'era poca considerazione per l'ascolto e per il feed back.

Il comunicatore si limitava a trasmettere all'interno o all'esterno ciò che l'azienda voleva comunicare.



Oggi siamo arrivati invece ad una impresa che si configura con un nucleo forte, il management e i dipendenti fissi, inoltre oggi per la flessibilità di movimento, l'hard core dell'azienda è quella parte che resta stabile mentre il resto fluttua, intorno c'è una raggiera di posizioni. Al primo posto ci sono gli azionisti e poi i pubblici. Secondo il tipo di impresa i pubblici sono diversi che chiamiamo gli stake holder, cioè coloro che hanno un reciproco scambio interessi nell'impresa e che rappresentano i referenti più importanti.

Qual è la caratteristica di questi pubblici che finiscono per costituire essi stessi l'impresa?

L'impresa adesso è un reticolo comunicazionale.

Che cosa comporta, dal punto di vista di un comunicatore, cioè di un professionista della comunicazione, che l'impresa sia un reticolo?

A mio avviso c'è una cosa sulla quale non riflettiamo abbastanza, nell'impresa a rete, in una qualsiasi rete fisica, una rete ferroviaria, ci sono dei nodi che sono i punti in cui i binari si incrociano, e se si incrociano tanti binari il nodo è importante.

La stessa cosa succede nella logica di una rete di tipo immateriale.

La rete ha i suoi nodi. Che cosa è lo specifico di un nodo? Se voi ci pensate lo specifico di un nodo è comunicazione, punto e basta.

Andando verso un mondo dove siamo tutti in una rete continua e dove almeno in teoria, come dire, in potenzialità tecnologica ci parliamo e ci guardiamo tutti in contemporaneità, che cosa crea l'importanza di un nodo? La quantità e la qualità di comunicazione che questo nodo scambia.

Il valore aggiunto che questo nodo determina all'interno del sistema nasce dalla sua capacità di elaborare, sulla base di informazioni ricevute, insiemi dinamici di comunicazione.

Quindi tanto più i sistemi organizzativi e produttivi diventano sistemi di tipo informatico-relazionale, tanto più è la comunicazione che crea il valore aggiunto, e creare valore aggiunto vuol dire creare potere in impresa, per l'impresa, e tanto più potere si è creato tanto più si riesce a creare valore aggiunto.

Il nostro problema, allora, in termini prospettici, professionalmente qual è? E' quello di riuscire ad essere a nostra volta, anzitutto, punto primo, un nodo. Tanto più saremo nodi e tanto più saremo importanti nell'impresa; in secondo luogo, è importante riuscire a capire e far capire che noi non possiamo, come comunicatori, essere l'unica voce che agisce la comunicazione.





Dobbiamo però essere l'intelligenza dell'impresa nel capire la logica del sistema relazionale nel quale ci muoviamo.

Dobbiamo prepararci ad affrontare la comunicazione in termini strategici, il che significa essere in grado di gestire i cambiamenti.

Altro quesito: la comunicazione ha obiettivi propri e specifici?

Io penso che li abbia, ma, onestamente, penso che noi non siamo capaci di gestirli fino in fondo.

Io credo che noi, che pure vediamo questo nostro essere in un reticolo relazionale, che pure vediamo l'importanza di gestire quel complesso di relazioni di cui si parla, quando siamo messi davanti ad una specificità di obiettivo nostro siamo in difficoltà.

Allora voi provate a chiedere al direttore del personale qual è il suo obiettivo.

Ha idee chiarissime in proposito per definizione; dice "io devo gestire la risorsa umana", ma gestire la risorsa umana non è una espressione molto ampia, no? Però gli permette di dire questo è "affar mio e quest'altro non lo è", professionalmente e funzionalmente come direttore.

Come uomini di comunicazione, uomini e donne di comunicazione sappiamo rispondere a questa domanda? *Che cosa è affar mio e che cosa no?*

Io dubito che noi si abbia, noi professionisti della comunicazione, un'idea chiara in tal senso e sono convinto che dalla mancanza di un'idea chiara in tal senso derivino molte debolezze.

Ecco perché la domanda che io pongo a me stesso e a voi è perché, quali sono gli obiettivi della comunicazione? Quindi gli obiettivi del comunicatore?

---

Come tutte le altre funzioni contribuire al miglioramento dell'impresa.

## **BROCCHIERI**

Non ho sentito da dove arrivava la voce, ma come tutte le altre funzioni perfetto, andiamo avanti.

---

Comunicare è gestire l'appartenenza alla squadra...

---

Anche trasmettere e preservare i valori dell'impresa e saper mantenere un senso di appartenenza e un clima aziendale coerente con questi valori.



## **BROCCHIERI**

E' vero, è vero. Qual è il problema? E' che tutti questi obiettivi che abbiamo ricordato sono sicuramente obiettivi, ma sono obiettivi che noi condividiamo con tutti coloro che lavorano in azienda con noi.

Se noi non riusciamo a definire un obiettivo che sia nostro, come facciamo a dire se noi abbiamo raggiunto l'obiettivo?

Quando la direzione del personale, ad esempio, dice che bisogna sostenere la motivazione e viene da noi e ci dice "tu comunichi, la comunicazione è uno strumento fondamentale, dobbiamo sostenere la motivazione", il nostro obiettivo lo misuriamo sull'obiettivo della direzione del personale?

Il personale si misura sulla motivazione del personale, perché è suo obiettivo gestire il personale, ma la comunicazione, la funzione comunicazione, i comunicatori, noi, su che obiettivo si misurano? Se noi di volta in volta ci misuriamo sull'obiettivo motivazione della direzione del personale, sull'obiettivo vendere della direzione marketing o commerciale, sull'obiettivo sottoscrizione di un'offerta di azioni in Borsa, che è l'obiettivo della direzione finanziaria, su cosa confrontiamo e misuriamo il nostro mestiere?

Questo è il problema.

## **PRATESE**

Sono Cristiano Pratese, io sostanzialmente ritengo che il nostro obiettivo lo abbiamo conseguito in azienda nel momento in cui la conoscenza dell'azienda in tutti questi specifici settori del marketing, del personale, quindi comunicazione interna e comunicazione commerciale esterna, sia la più vasta e la più corretta possibile; cioè nel momento in cui la nostra azione è andata a segno noi dobbiamo aver conseguito una conoscenza verso l'interno, verso l'esterno, verso gli operatori commerciali la più completa, la più corretta e la più vasta possibile sull'azienda.

## **BROCCHIERI**

Questo è sicuramente vero, però, come dire, in un discorso di brain-storning collettivo è sicuramente vero ma è anche sicuramente molto generico.



### **AGAGLIATI**

Può darsi che si debba cercare di colmare questo spazio libero, questo schermo bianco tra l'obiettivo filosofico e gli obiettivi specifici che sono sicuramente veri; non è detto che si riesca a trovare una definizione intermedia altrettanto accurata, magari ce l'abbiamo e la vedremo tra poco e proviamoci. L'obiettivo nostro, oltre a quello di far davvero girare la rete, probabilmente è anche il personale dell'azienda, il quale deve essere vissuto dal comunicatore di impresa non solo come portatore di interessi ma anche come qualcuno che va trattato come persona che nell'azienda deve potersi orientare.

### **BROCCHIERI**

Assolutamente condivisibile.

### **BONDAMINI**

Andrea Bondamini, ex comunicatore. C'è un punto molto importante, secondo me. Io posso comunicare una certa cosa, l'azienda mi dice che farà questo, farà quello ecc. La gente può capire questa comunicazione, ma deve anche percepire che è vero, e questo non è sempre detto; cioè il popolo dell'azienda o il target potrebbe dire sì, me lo dicono, ho capito, me lo racconta esattamente come oggi le tasse si aboliscono ecc., me lo raccontano però tutto ciò è credibile?

### **BROCCHIERI**

La credibilità.

### **BONDAMINI**

Esatto, e secondo me è molto importante.

### **BROCCHIERI**

E' addirittura una pre-condizione.

Allora, è vero che la comunicazione ha l'obiettivo di informare, di motivare, di vendere, di sostenere l'immagine, di mantenere l'unità dell'impresa, di rafforzare all'interno il senso dell'appartenenza, di mantenere la rete relazionale. Tutto questo è vero, ma qual è il minimo comun denominare che c'è attraverso tutte queste



attività?

C'è qualche cosa che è il cuore di tutte queste diverse cose?

Secondo me c'è, ed è l'obiettivo specifico della comunicazione.

Queste sono le risposte possibili, tutto questo insieme? Sì, indubbiamente tutto questo insieme; ma allora qual è?

Il vero obiettivo della comunicazione è quello di modificare l'atteggiamento mentale del nostro target.

Dato un target, ad esempio il personale, come obiettivo non devo limitarmi a motivarlo, ma devo usare la comunicazione per ottenere un cambiamento nel modo di pensare e di immaginare di questo target; devo orientare i comportamenti delle persone in quanto fondamentali per conseguire un certo obiettivo.

Se noi accettiamo questa idea il nostro percorso professionale e il nostro lavoro diventa preciso e diventa misurabile.

C'è un target che la pensa in un certo modo e ha certe caratteristiche che è sono da indagare, da misurare; è necessario chiedersi come questo target dovrebbe pensare, in senso ovviamente molto ampio, che tipo di immagine deve avere dell'azienda, come datore di lavoro, dei prodotti, del management.

---

Alberto, confessabile o inconfessabile?

Si può dichiarare, secondo te?

## **BROCCHIERI**

Confessabile, dichiarabile.

Voglio dire, io ti vorrei rispondere dichiarabile e confessabile, a mio avviso, quanto lo sono tutti gli obiettivi dell'impresa.

Sappiamo tutti, perché tutti siamo adulti e vaccinati e viviamo in impresa, che l'impresa non dice mai tutta la verità né a sé, né agli altri, no? Cerca di dire tutta la verità che è compatibile con il perseguimento dei propri fini istituzionali.

Orientare e modificare il comportamento significa prendersi la responsabilità di raggiungere un obiettivo ma vuole anche dire che quell'obiettivo non è raggiungibile.

Se noi fossimo capaci di fare questo il nostro valore aggiunto verso l'impresa crescerebbe immensamente.

Credi che si debba non soltanto essere strategici come comunicazione, ma che ci



debba essere una strategia della comunicazione, la comunicazione debba avere una sua strategia.

La strategia, partendo dalla logica militare del termine, è un ragionamento nel quale io individuo un certo obiettivo che è raggiungibile con certe *armi* attraverso un certo tipo di percorso. A mio avviso, fintanto che noi non saremo capaci di dire qual è l'obiettivo specifico, quali sono le *armi* per raggiungerlo, se l'obiettivo prefigurato è raggiungibile o meno, assumendo tutti i rischi che ciò comporta, anche il nostro peso politico all'interno dell'azienda sarà sempre incerto e subordinato.

---

La mia non è una domanda, è un interrogativo. La definizione che abbiamo dato di comunicazione, il perché comunicare mi ha colpito molto, soprattutto nella prima frase in cui usiamo il verbo *modificare l'atteggiamento*.

Non mi ci riconosco. Io come comunicatore in questo verbo non mi ci riconosco. Sostituirei i due verbi con *orientare l'atteggiamento mentale* al fine di *modificare* il comportamento.

## **BROCCHIERI**

Io accetto assolutamente la sua correzione...

---

Lo trovo quasi poco professionale l'agire in un'azione di modificazione, la vedo quasi come un'azione autoritaria, di imposizione.

## **BROCCHIERI**

Io accetto assolutamente sia la sua indicazione, ma accetto la dimensione autoritaria che lei obietta. L'accetto come comunicatore d'impresa perché la direzione autoritaria è quella che giustifica enormi investimenti.

## **D'AMBROSIO**

L'occasione di cominciare anche con le nostre testimonianze sarà un po' il lieto motivo del nostro incontro. Tali testimonianze si intervalleranno con le sessioni sviluppate con Alberto Beonio Brocchieri che stanno stimolando il dibattito e la riflessione. Siamo infatti avendo il coraggio di discutere animatamente delle nostre tematiche. Altrettanto importanti sono quindi le testimonianze, i momenti in cui ci confrontiamo; questa è una testimonianza di eccellenza. Andrea Kerbaker, che ci



ospita qui con Telecom, in questo bellissimo Future Center. Andrea Kerbaker è sempre stato vicino ad Ascai nel tempo, quindi l'anima della comunicazione è propria del suo DNA, direi che è il promotore, l'ideatore del Progetto Italia di Telecom che è uno dei progetti più belli e più importanti che si stanno sviluppando nel nostro paese, soprattutto su quella dimensione culturale di alto profilo che vuole andare a diffondere la cultura e promuovere attività sociale nell'ambito del nostro paese. Progetto che quindi si inserisce nella prospettiva della responsabilità sociale di impresa vista ad un livello molto generale e molto importante.

### **KERBAKER**

Grazie a tutti. Intanto grazie all'Ascai, Associazione di cui ho fatto parte per molti anni con molto orgoglio e a cui sono rimasto affettivamente legato.

Nel 2001 il Gruppo Pirelli, di cui io facevo parte, assume il controllo del Gruppo Telecom con lo scopo di entrare nella nuova società e di trasmettere quei valori positivi che sono da sempre le basi del lavoro in Pirelli. Veniamo così a confrontarci con una società straordinariamente seria, molto solida, costruita nel tempo su competenze e conoscenze forti, in possesso di ottime tecnologie, quindi una società sotto tutti i profili importante e con una storia importante alle spalle. Rispetto alle altre aziende di Stato la differenza era ed è veramente palpabile. Nello stesso tempo questa azienda, che oggi non è più monopolista, non è più pubblica, ha quelle tematiche tipiche della percezione dell'ex monopolista; quindi la solidità e la serietà sono evidenti e sono considerate dei pre-requisiti nel momento in cui si è aperta la competizione e, invece, quello che infastidisce il consumatore è una certa arroganza che, quando ci si in un mercato aperto, non è evidentemente più accettabile.

Questi sono due temi che, giusti o sbagliati che siano, comunque nella percezione del pubblico sono molto forti; quindi fin dal primo discorso che ci fa il dott. Tronchetti capiamo che questa azienda è una azienda che si vede che è bella e va bene, è ben gestita, ecc., però dobbiamo spostare questa percezione. E spostare la percezione di un gigante così radicato, così presente in Italia è un tema di comunicazione evidentemente importante e sfidante, anche se Telecom non è solo comunicazione perché è ovvio che tutta una serie di servizi al cliente andavano contemporaneamente migliorati.

Quindi noi per un anno ci concentriamo su quelle che sono le leve tradizionali della comunicazione, cioè la comunicazione con la stampa e la pubblicità.



Tra l'eredità che ci troviamo a gestire c'è questo posto meravigliosamente restaurato e all'epoca chiuso al pubblico.

Allora decidiamo insieme a quelli che all'epoca erano i capi della ricerca e sviluppo che lo avevano in gestione di vedere se non sia possibile immaginare un'apertura al pubblico di questo posto.

Questo avviene nel giro di un anno con la trasformazione in Museo a cielo aperto di nuove tecnologie. Più che Museo diciamo che è uno spazio dedicato alle nuove tecnologie. Per avviare questo nuovo spazio abbiamo realizzato una inaugurazione importante, snella e diversa. Abbiamo invitato a suonare Franco Battiato e creato uno spettacolo agilissimo, di 40 minuti, dove sono arrivati tutti i vertici della nostra società e anche un pubblico decisamente qualificato.

La cosa va molto bene.

Dopo qualche giorno ci raggiunge una telefona del dott. Tronchetti che ci spinge a mettere in atto alcune strategie adottate in Pirelli che avevamo perso di vista.

Così, nel giro di pochi giorni, redigo un piano insieme a Giancarlo Rocco, elaborando tutto quello che avevamo fatto in passato.

Il piano prevedeva un investimento di 25 milioni di euro, somma rilevante che non eravamo sicuri potesse essere accettata.

Il piano viene approvato immediatamente e nasce il Progetto Italia sulla base dell'incredibile motivazione che un grande capo sa dare a ciascuno di noi e ne sa valutarne le propensioni, per cui si fida del nostro modo di operare e gestire le attività

In sintesi il progetto si basava sulla ricerca di un modo di integrare in una sola cornice quello che tradizionalmente un'azienda fa in termini di comunicazione, dando una unitarietà di intenti a tutte le attività che permettesse al grande pubblico di percepire l'azienda da Siracusa a Trento come una iniziativa unitaria, e questo naturalmente non era così evidente all'inizio.

L'incipit del Progetto Italia si basava su tre caratteristiche fondamentali. La prima era quella di evitare forme di indottrinamento da parte di "grandi cattedratici" che pretendono di raccontare verità assolute di fronte ad un pubblico passivo. La seconda era quella di scegliere luoghi aperti fruibili da tutto il pubblico, in particolare dai ragazzi. Terza caratteristica era il rifiuto della cultura come imposizione. La cultura è una libera scelta, è gratuita perché noi la facciamo evidentemente con altri scopi e deve essere una cosa piacevole. In una parola no alla noia, la noia non



aiuta. Questo è stato il modello. E' un modello che voleva dare una forte percezione, appunto, di identità nuova pur facendo le cose che in fondo sono quelle, non è che abbiamo fatto altro, e che, secondo la definizione che un giorno ha dato Ferruccio De Bortoli, e che mi è molto piaciuta, era fare del *movimentismo* futurista, una specie di *pifferai magici* che vagano in giro attraendo la gente non si sa bene per quale motivo, con una accezione di grande apertura verso forme di cultura diverse che vanno dalla letteratura alla musica leggera di un certo livello per cui quando diciamo cultura ci mettiamo dentro anche Simon Garfunkel che erano al Colosseo, evento di qualità molto alta e di unicità assoluta.

La televisione nel bene e nel male fa tante cose, spettacolarizza e anche un pubblico interessato a cose di qualità alta comunque qualcosa trova, magari in seconda o in terza serata.

Allora il confronto deve essere il tratto fondamentale, bisogna saper prendere dalla TV quella capacità di spettacolarizzare e di essere rapidi e leggeri senza banalizzare, difetto che spesso si riscontra in TV.

Quindi noi cerchiamo, anche nella solidarietà, anche nello sport, anche nell'educazione, comunque e sempre di trovare delle chiavi di lettura di questo tipo.

Abbiamo operato seguendo queste prerogative, una divulgazione alta, intelligente, in quanto intelligenti sono i nostri partner. Non abbiamo mai pensato a sponsorizzazioni ma sempre a cose fatte da noi in prima persona in modo che anche presso i media sia chiaro che queste sono iniziative di Progetto Italia della Telecom. Noi siamo gente che realizza iniziative direttamente con l'aiuto dei partner che hanno competenze specifiche. Noi mettiamo in atto la nostra capacità organizzativa, la capacità di comunicazione e tutto quello che la grande Telecom sa fare.

Desideriamo che questo sia un ruolo molto chiaro del nostro operato, quindi mai sponsorizzazioni, ma organizzazioni dirette.

Questo è un ruolo che ci sembra viene accettato con qualche difficoltà, perché in fondo parliamo di un progetto che ha meno di due anni ed è molto consolidato.

Nel futuro Progetto Italia voleva diventare una Fondazione, poi abbiamo pensato che fare la Fondazione avrebbe voluto dire rinunciare ad un marchio che comunque ha già un suo avviamento anche se giovane, rinunciare allo sport perché nella Fondazione lo sport non avrebbe potuto entrare e invece ritenevamo che lo sport sia portatore di valori sani e quindi volevamo comunque tenerlo dentro un quadro che è valorialmente forte e, non ultimo, ci obbligava a perdere tutta l'IVA che su un





progetto di questa importanza aveva un significato economico non indifferente.

Così manterremo Progetto Italia integro, ne faremo una S.p.A. che avrà un Consiglio dove il presidente onorario sarà il dott. Tronchetti e il presidente il dott. Rocco, cioè il capo della comunicazione, che avrà nel board una serie di persone di Telecom Italia e avrà un advisor board fatto da personalità eminenti italiane ed estere del mondo scientifico e della solidarietà.

### **D'AMBROSIO**

Bene, allora l'invito è aperto. Domande, curiosità, provocazioni, riflessioni? Abbiamo la disponibilità.

---

Rispetto a questo prestigioso progetto che ci ha illustrato, volevo chiederle come e con quali modalità è stato coinvolto anche il personale dell'azienda, cioè il personale di Telecom Italia a proposito di comunicazione interna.

### **KERBAKER**

Una giusta domanda. Il personale viene coinvolto con i sistemi di comunicazione naturalmente tradizionali, sulla Intranet viene dato largo spazio alle iniziative e poi, visto che le iniziative sono soprattutto locali, vengono raggiunti con delle e-mail mirate i dipendenti delle varie sedi a seconda di dove si svolgono gli eventi.

In alcuni casi studiamo anche, dove siano manifestazioni non nostre e quindi con una bigliettazione, delle forme di sconto. Devo dire che questo è sempre stato molto apprezzato.

### **BNL**

Progetto Italia ha contribuito a cambiare un po' come viene apprezzato il marchio Telecom all'esterno, ma per cambiare proprio la mentalità, all'inizio lei ha introdotto dicendo c'è ancora in parte la mentalità da ex monopolista, no? Nelle grandi aziende spesso è questa la difficoltà, al di là delle agevolazioni far cambiare un po' l'approccio, la mentalità all'interno.

Visto che questo è stato ben fatto all'esterno, visto che Telecom, e il Progetto Italia in particolar modo, hanno funzionato in questo senso, almeno l'italiano medio ha visto che è cambiato qualcosa, volevo sapere cosa si fa per cambiare in parte strutturalmente la mentalità interna?



## **KERBAKER**

Una bella domanda, penso che Bastoni possa dare una risposta più articolata. Io accenno solo qualche cosa.

Per un Gruppo come Telecom il veicolo dei dipendenti, al di là delle evidenti ragioni di motivazione, è anche un veicolo straordinario di promozione sull'esterno. Se, ad esempio, la piccola città è fiera di lavorare nel proprio ambiente questo, evidentemente, provoca anche una ricaduta di immagine sull'esterno; quindi non fosse altro che per motivi di opportunità questo va perseguito.

Ecco, dal punto di vista della motivazione del personale noi non abbiamo trovato quella situazione positiva che vi raccontavo all'inizio. Mentre, appunto, abbiamo trovato un gruppo solido e all'avanguardia, con una ricerca eccellente e con una serie di cose che, certo, potevano essere migliorate ma, insomma, dove era ben posizionato, parte del personale era molto demotivata.

Su questo si è molto lavorato. Direi che per i primi sei mesi il dipendente medio Telecom ci ha guardati nell'attesa di capire se veramente eravamo quelli buoni o se si trattasse dell'ennesima falsa partenza. Questo, quindi, è stato un momento di studio, e poi anche per capire da parte loro se effettivamente quei valori che diffondiamo e di cui siamo portatori fossero davvero positivi.

Quando questo è avvenuto, anche attraverso iniziative come Progetto Italia, ci pare che il processo di integrazione sia partito con maggiore decisione.

A mio parere – questa è una visione personale mia – la strada è ancora abbastanza lunga e credo che tutti siamo chiamati all'interno del Gruppo a trovare forme sempre migliori per ritrovare un orgoglio d'azienda che, credo, in passato fosse altissimo, ma un po' si è perso. Anche perché i valori dell'azienda ci sono, sono forti, il valore di un Gruppo come Pirelli è molto sentito, ma trasmettere tutto questo in un corpo molto grande e molto consolidato come è il Gruppo Telecom, attivo in una serie di tecnologie come la TIM dove indubbiamente bisogna avere risposte molto rapide a sollecitazioni di mercato ecc., non è così evidente; ma chiederei anche al dott. Bastoni di dire qualcosa.

## **BASTONI**

Io credo che il dott. Kerbaker abbia sintetizzato benissimo quello che è il metodo che viene applicato.

Noi cerchiamo di lavorare molto fortemente sul tema dell'orgoglio di appartenenza,



perché effettivamente si era un po' perso.

Noi facciamo un'analisi di clima annuale, e i nostri sondaggi ci incoraggiano a seguire la strada che abbiamo intrapreso che è quella di un crescente investimento anche sulle leve di sviluppo di cui la comunicazione interna è una, è una delle leve che noi utilizziamo; quindi con un'azione sicuramente sul management intermedio attraverso un programma che noi chiamiamo "Dare l'esempio" - abbiamo un modello manageriale sul quale stiamo lavorando - e con azioni sempre più significative di comunicazione interna verso i dipendenti.

C'è molto da lavorare ancora sul tema dei valori, nel senso che noi abbiamo una carta valori sulla quale dobbiamo investire molto di più. Questo però è un tema molto complicato perché lavorare sui valori facendoli calare con strumenti o con metodiche di tipo tradizionale di comunicazione interna secondo il nostro avviso non funziona. Non si può imporre ad una realtà così complessa un sistema valoriale, ma bisognerebbe cercare attraverso l'esempio, attraverso un'opera molto capillare, di condividere i valori, in particolare modo il discorso della trasparenza e i temi dell'integrazione, dell'orientamento al cliente.

Su questi temi, quindi, dovremo lavorare moltissimo nel corso dei prossimi mesi e forse anni, perché è un'operazione molto complicata.

### **PAOLO FALCONE**

Sono Paolo Falcone, mi occupo di comunicazione per un ente della Presidenza del Consiglio.

Volevo chiedere il limite, l'orizzonte, lo scenario è definito oppure è anche quello in fieri?

### **KERBAKER**

Non c'è limite che non sia un limite di budget folli perché, pur nella importanza dell'impegno economico evidentemente dobbiamo rispettare dei vincoli di budget.

No, i limiti sono solo quelli di avere molta fantasia. Io faccio sempre l'esempio di un anello. Se noi torniamo a casa con un anello che abbiamo pagato mille euro come regalo a nostra moglie, e la moglie lo guarda e dice ah, grazie, abbiamo sbagliato regalo! Se torniamo con un anello comprato sul mercato da 10 euro e la moglie ci butta le braccia al collo e ci prepara un pranzo speciale abbiamo imbrogliato la



scelta.

Io credo che nelle nostre iniziative sia esattamente la stessa cosa, cioè non è necessario fare scelte faraoniche e costosissime per avere il riscontro.

A volte ci sono scelte di grande qualità che hanno il pregio anche di costare poco. E questo, credo, è l'unico limite che perseguiamo, cioè dove il moltiplicatore del costo per l'effetto abbia un risultato pari ad 1 a 10. Se questo avviene comunque non abbiamo limiti.

### **LUCA MACARIO**

Sono Luca Macario, lavoro nella televisione interna di Banca Intesa.

Volevo chiedere al dott. Kerbaker se in questo grande progetto avete previsto anche degli strumenti di misurazione sui ritorni, cioè se potete effettivamente, con dei dati concreti, dire o constatare che è cambiata quella percezione negativa di cui ci aveva parlato all'inizio.

### **KERBAKER**

Abbiamo due strumenti di misurazione, uno quantitativo e uno qualitativo. Quello quantitativo è basato sul ritorno sui media, ed è banalmente un calcolo degli spazi che ci vengono dedicati, con chiara attribuzione della paternità sui media e le televisioni, moltiplicato per il costo per il Gruppo dello spazio equivalente pubblicitario.

E questo, sostanzialmente, ci dà un risultato di circa uno e mezzo a uno, ma in favore nostro. Per ogni euro investito noi ricaviamo circa... cioè spenderemo un euro e mezzo per fare l'equivalente in pubblicità con la significativa variabile che evidentemente siamo più credibili perché la cosa ci viene riconosciuta dall'esterno.

Abbiamo poi una valutazione qualitativa che è un'indagine che fa per noi il prof. Mannahimer di tempo in tempo per verificare la conoscenza e l'apprezzamento del progetto, e il tutto si iscrive in un enorme numero di ricerche che la dott.ssa Grimaldi fa per noi e per tutto il Gruppo che monitorano – direi mensilmente – l'andamento dell'immagine del Gruppo Telecom nel suo complesso, e sul quale forse la dott.ssa Grimaldi vuole dirci qualche cosa.

### **GRIMALDI**



Posso solo aggiungere che a questi due strumenti che sono di monitoraggio continuativo proprio in questo momento abbiamo aggiunto una rilevazione specifica ad ampio spettro. Naturalmente vediamo anche risultati abbastanza significativi per l'immagine complessiva del Gruppo dove l'elemento di avvicinamento al cliente in qualche maniera è costruito da due fattori in positivo: uno è il miglioramento dell'immagine complessiva del prodotto e del servizio, l'altro è una percezione di spostamento dell'azienda verso valori sociali condivisi.

### **KERBAKER**

Grazie, anche perché noi siamo eredi anche di un'altra tradizione perché, come ricorderete, il veicolo dell'acquisizione di Telecom è stata Olivetti.

Olivetti oggi è sul piano delle tecnologie Olivetti Tecnost che, comunque, sta facendo una serie di prodotti assai importanti che si perdono – evidentemente – nella dinamica di un Gruppo così importante ma che ci sono, e che lavorano ancora su quel patrimonio di design che l'Olivetti ha lasciato a tutti noi, ma Olivetti ha significato anche – e senza dubbio – la più importante politica coerente culturale di un Gruppo privato nel secolo scorso.

### **D'AMBROSIO**

Altre domande, riflessioni? Volete aggiungere qualcosa? Alberto? Mi sembra che molti semi che tu hai cominciato a lanciare sono stati ripresi in pieno da quello che ci ha raccontato il dott. Kerbaker.

Farei un'ultima domanda che è più personale, giusto per conoscere meglio il personaggio Andrea Kerbaker.

Cosa le piacerebbe? Cioè come realizzazione, completamento di realizzazione di tutte le esperienze che ha fatto – e sono sempre state più belle e più interessanti ed arricchenti – e come si coniuga questa vena collaterale di scrittore? Come è venuta fuori? Come nasce e, soprattutto, come continuerà?

Chiudiamo con questa risposta e poi andiamo a pranzo.

### **KERBAKER**

Io ho studiato lettere e ho sempre voluto fare solo lo scrittore; quando mi arrivò l'offerta dalla Pirelli, ed era un'offerta strana, mi chiesero di fare comunicazione per



gli pneumatici da camion, avevo 24 anni, ricordo che passai la sera prima di andare a lavorare camminando in cucina intorno con mia mamma che mi diceva be', ma se ti fa così schifo non andarci! E ho sempre pensato, credo per i primi dieci anni, che un giorno le due strade avrebbero finito per divergere.

Nel frattempo, da un lato la Pirelli mi dava possibilità, onori, prebende, mi faceva conoscere la crema della cultura nazionale in base a quella tradizione positiva che è stata ricordata prima, e gli editori mi davano schiaffi, bastonate, umiliazioni, non risposte. E io continuavo a voler fare lo scrittore, credo per un masochismo innato.

Dopodiché, ad un certo momento, curiosamente le due strade hanno finito per andare in parallelo e ad un certo momento ad andare insieme anche se io cerco di non fare così, cerco sempre di tenere staccate le due cose forse per una romantica idea di conflitto di interessi che oggi può sembrare addirittura anacronistica, ma che io sento profondamente.

Dopodiché, però, per fortuna o per virtù, non lo so, la scrittura è cresciuta, è cresciuta molto, e quindi io ho scritto questi tre libri che hanno avuto fortuna.

Vorrei raccontarvi la storia di uno perché è abbastanza divertente.

Questo libro si chiama *Diecimila*. *Diecimila* è stato pubblicato da un piccolo editore emiliano molto prestigioso e poco noto. L'editore ha pensato bene di morire appena dopo la pubblicazione, forse per il dolore di averlo pubblicato!, comunque, di fatto, di questo libro non si è occupato nessuno. Ha avuto una recensione dopo 100 giorni, me la ricordo, è su Il Foglio e l'ho tenuta.

Dopo tre anni, per caso, noi decidiamo di sponsorizzare il Premio Strega. Come vi dicevo, cerco di separare le due cose per cui vado dalla signora del Premio Strega che è una signora di 80 anni magnifica, dinamica, si chiama Anna Maria Rimualdi, e mi dicono tu devi andare e devi andare a fare lo scrittore sennò questa non fa le cose che vuoi tu. Allora io vado e faccio lo scrittore. La signora, che si aspettava un bioco marketing manager si trova uno che ha letto qualche libro in via sua ed è tutta contenta. Allora le mando questo libro, lei lo legge, mi chiama, io ero in vacanza all'Elba, e mi dice questo libro va ripubblicato. Io dico grazie, metto giù e penso non glielo consentirò mai perché non esiste al mondo che io da un lato sponsorizzi e dall'altro accetti comunque una mano, perché poi la signora non ha case editrici evidentemente, sottovalutando il fatto che il Premio Strega notoriamente si basa sui rapporti tra questa signora e le case editrici, per cui quando la signora dice questo libro va ripubblicato otto editori arrivano e ti



propongono contratti ecc.

La cosa in realtà va in porto con l'editore Frassinelli, il libro viene ripubblicato, ottiene 25 recensioni nel giro di un mese e mezzo, misteriosamente così come misteriosamente non ne aveva ottenuta neanche una l'altra volta, viene tradotto in otto lingue e da questo parte tutto un ciclo per cui ne seguono altri due l'ultimo dei quali è Settanta.

Quindi chiedermi che cosa farò io come scrittore, considerata l'assoluta casualità del tutto, è chiedermi di leggere in una sfera di cristallo dove davvero non so leggere.

## **BROCCHIERI**

Riprendiamo da dove avevamo lasciato il discorso, cioè su questo tentativo di definizione che dice che lo specifico cambiamento dell'atteggiamento mentale dei nostri target è l'obiettivo di comunicazione, e su questo, mi pare, c'erano anche dei pareri discordanti.

Adesso o mai più è il momento di attivare queste discordanze o di verificare queste discordanze.

---

Scusi Professore, volevo solamente fare una riflessione. Non sono un comunicatore. Volevo da una parte spezzare una lancia per il management, perché io ritengo che una delle cose più importanti – e questa la lancio come riflessione – un comunicatore dovrebbe in primo luogo, in quello che è naturalmente il quadro dell'azienda, seguire quello che è il sistema reputazionale dell'azienda, e quindi ritengo che sia un punto molto importante, in modo particolare in un paese come il nostro.

Il secondo è se ci deve essere una catena di comunicazione tra management e comunicatore ritengo che una delle cose più importanti per il comunicatore è stare bene con se stesso.

Grazie.

## **BROCCHIERI**

Nel nostro piccolo cerchiamo di stare bene con noi stessi, ma lei cosa intende dicendo stare bene con noi stessi?

---

Ritengo che un comunicatore, quando naturalmente sta bene con se stesso sta bene anche per quello che dice, per quello che condivide con il management ecc.



**BROCCHIERI**

Senta, io le faccio una domanda molto diretta, chiara e forte. Lei direbbe che un direttore di produzione della TV sta bene con se stesso?

\_\_\_\_\_

No.

**BROCCHIERI**

Perché?

\_\_\_\_\_

Perché un direttore di produzione segue quelli che sono i numeri, come diceva lei.

**BROCCHIERI**

Non solo, segue i numeri, segue le tecnologie, segue gli indirizzi manageriali, segue problematiche di lavoro all'interno del suo stabilimento. Perché il comunicatore deve avere questa strana fisionomia di mezzo medico, mezzo poeta, mezzo santone.....

\_\_\_\_\_

Perché ritengo che il management sia un po' quello che si aspetti da colui che naturalmente comunica sia all'interno che all'esterno, perché è un momento molto importante di confronto.

**BROCCHIERI**

E' molto bello che lei lo dica. Io dico, ed è una mia posizione e non altro vuole essere, che il management si aspetta dal comunicatore questo perché istintivamente, siccome la comunicazione è patrimonio di tutti come si diceva all'inizio della nostra storiella, tende a non riconoscere al comunicatore uno specifico tecnico.

Secondo me è molto significativo il fatto che lei, pur all'interno del sistema azienda, il direttore finanziario, il direttore delle risorse umane, il direttore della comunicazione, il direttore della produzione fanno parte ad ugual titolo del sistema azienda, però tenda a identificare nel comunicatore, come dire, un profilo, un atteggiamento, una cultura, non lo so, di tipo diverso.

\_\_\_\_\_

Scusi professore, l'esempio che ha detto il dott. Kerbaker è un esempio calzante. Perché? Perché se naturalmente il progetto – ripeto le sue parole – nasce dalla forte motivazione di un capo che





vede nell'importanza di una comunicazione, lei capisce che il comunicatore deve essere colui che condivide con il management, e qui, dico, quando sta bene con se stesso viene fuori proprio la cultura del buon senso che non so se l'ha menzionata lei in un certo suo passaggio.

### **BROCCHIERI**

Vede, io sono d'accordo sul fatto che il comunicatore deve essere in consonanza con il suo management, nel senso stare bene con il suo management.

---

Cioè manipolazione non sono d'accordo, e quindi mi rifaccio a quello che ha detto un signore, perché manipolazione è un po' forte.

### **BROCCHIERI**

Può non piacere, manipolazione è un termine che io in effetti non uso perché tende a far supporre l'imbroglio, ma se invece di manipolazione noi diciamo cambiamento.

L'evoluzione della teoria etica della comunicazione ha grosso modo 70 anni, si è partiti dal considerare la comunicazione un processo che va da A a B attraverso un medium – per semplificare molto – a vedere oggi non soltanto un processo che va da A a B, e che da B torna ad A, ma si dice che non esiste vera comunicazione se almeno in linea di principio colui che attiva questo processo, nel nostro caso il comunicatore, non è in partenza disponibile a cambiare il proprio atteggiamento in funzione delle risposte che otterrà da B. Quindi non soltanto enunciazione e messaggio e raccolta del feed back, ma anche elaborazione di quel feed back ed eventuale cambiamento del punto di partenza.

Questo è il processo di comunicazione, ma ciò non toglie che quando io spendo 50 miliardi – mi pare dicesse stamattina Andrea Kerbaker – per fare un progetto, io non sto facendo della gentile elemosina a qualcuno. Io voglio ottenere un risultato.

Allora questo risultato che per il management si esprime in termini di, come ci ha detto lui, cerchiamo – diciamolo in modo semplice – una diversa immagine della nostra impresa presso i nostri clienti, io comunicatore faccio un gradino avanti per lo specifico della mia professione e della mia professionalità e dico ho capito, questo grande obiettivo tuo – che io accetto come tale – per me diventa questo specifico obiettivo di comunicazione, cioè a dire devo cambiar il modo di pensare, di percepire, di sentire di quei signori là e devo cambiarli da così a così attraverso un processo che è molto complicato. Poi lo vedremo, no?, ma la complicazione o complicatezza – non



so come si debba dire – del processo non è un alibi per lavorare, o non dovrebbe essere un alibi per lavorare su obiettivi vaghi, confusi. Io li chiamo ancillari, cioè aiutare il management a, aiutare la direzione del personale a.

Questo è per me il senso di questo forte sottolineare la necessità per il comunicatore professionale, il professionista, di fare uno scatto in più, di individuare il suo specifico.

### **LUCIANA ESCORES**

Buongiorno, sono Luciana Escores, studentessa di comunicazione impresa.

Per me questa componente dell'ascolto non è da sottovalutare nella definizione degli obiettivi del comunicatore di impresa. Perché? Perché mentre l'obiettivo dell'impresa in generale può essere, appunto, molto concreto, rappresentato dal cambiamento concreto dell'atteggiamento e, quindi, del comportamento conseguente di quello che può essere il consumatore o comunque del cliente, o del dipendente o di tutti gli stake holder dell'azienda, per me, invece, l'obiettivo del comunicatore – e si differenzia in questo caso dall'obiettivo dell'impresa nel suo complesso – è nel creare quel clima, e quindi concretamente tutti quei momenti di contatto tra azienda e pubblici interni ed esterni che sono costituiti da una parola fondamentale che è la relazione.

Anche lei lo ha sottolineata in alcune slide che ha presentato, e questa relazione è costituita non solo dalla modifica dell'atteggiamento del nostro interlocutore, ma dall'ascolto – questo sì – e questo ascolto avviene anche in un'ottica di lungo periodo; cioè l'atteggiamento viene cambiato e quindi anche il comportamento in un'ottica di breve periodo, ma nel lungo periodo cosa succede? Nel lungo periodo vanno attivati degli scambi, e questa mattina è stato fatto riferimento alla conoscenza che va diffusa.

La condivisione della cultura e dei valori dell'impresa avvengono attraverso la condivisione e attraverso la conoscenza che viene attivata proprio da questa figura di mediatore che è il comunicatore, che può essere il mediatore sia all'interno – appunto – che all'esterno dell'impresa. E la mediazione, al di là del cambiamento dell'atteggiamento, secondo me è la cosa fondamentale perché attiva veramente la relazione tra chi comunica e chi ascolta.

### **BROCCHIERI**

Io personalmente sono d'accordo con lei salvo un problema di accento.

Lei mi dice la relazione è il punto centrale, io dico stiamo parlando di comunicatori di impresa, e l'impresa è un sistema economico dove ciò che si fa ha un senso economico, deve avere un senso economico, dove se io spendo dei quattrini in qualche modo questi quattrini devono essere giustificati e giustificabili in termini di ritorno economico.



Allora una relazione, per ipotesi, che fosse perfettamente funzionante, ma che non desse luogo ad un cambiamento da me voluto nel mio target, dal punto di vista delle logiche manageriali dell'impresa non è sufficiente e non è nemmeno utile.

Certo, non vuol dire che io quel cambiamento devo ottenerlo domani. Sappiamo benissimo che in comunicazione ragioniamo su anni, ma proprio perché sto spendendo dei soldi, che sono i soldi del mio azionista e non miei, io bisogna che dica che questi soldi sono ragionevolmente spesi e devo ottenere quel risultato, e nei termini – ripeto – della comunicazione quel risultato è quel cambiamento.

Per paradosso, se io sapessi che la persona che mi interessa come individuo o come target la pensa esattamente come io vorrei, ha esattamente l'immagine mentale che io vorrei, e continuerà nel tempo ad avere quell'immagine mentale che io vorrei, io sto zitto. E' un paradosso, lo sappiamo, ma, voglio dire, deve essere finalizzato questo comportamento comunicazionale perché non pensiamo soltanto alla comunicazione interna che non costa enormemente, salvo se metto in piedi un portale di comunicazione. Pensiamo ad una comunicazione pubblicitaria.

Io faccio pubblicità che costa miliardi o decine di miliardi o sull'arco degli anni centinaia di miliardi per migliorare la mia relazione con i clienti?

Io francamente non credo, direi che io non ci credo. Io lo faccio nella speranza che si convincano che la Fiat – immagine mentale – è meglio della Volkswagen. Poi ci riesco o non ci riesco è un'altra cosa.

E' entrato Alessandro dal quale io mi aspetto una cattivissima raffica di impietose domande.

---

io mi riaggancio a quello che aveva detto il collega che era intervenuto confutando a sua volta un pochino questa visione – direi – quasi, scusa il termine, manipolatoria della comunicazione.

Non so se è stato detto, però mi sembra che soprattutto nella comunicazione interna l'altro aspetto, che è quello dell'ascolto, vada forse un pochino perso....

## **BROCCHIERI**

Grazie per la notazione, mentre tu stavi raggiungendoci abbiamo parlato proprio di questo. Tu hai ragione di dire che io sono stato probabilmente troppo sintetico, io parlo di comunicazione e parlando di comunicazione parlo di processo intero che è fatto di ritorno, anzi, addirittura dicevo nella teoria della comunicazione attuale il feed back deve attivare da parte dell'emittente originale, nel mio linguaggio da parte di colui che ha l'obiettivo, un processo di possibile revisione della propria posizione originaria.



Non uso la parola *manipolazione* perché sa di falso ma faccio un discorso sulla responsabilità del comunicatore; penso che cambiare la percezione in piena onestà e serietà è l'obiettivo della comunicazione.

Ecco perché dico che tanto più noi comunicatori di impresa riusciamo a muoverci da questo punto, cioè dallo specifico cambiamento che è il nostro obiettivo, tanto più impostiamo un discorso non solo efficace ma anche onesto.

Da questo ragionamento impostiamo la logica di come deve essere un obiettivo di comunicazione, ed è ovvio che deve essere coerente con gli obiettivi di impresa, e allora riprendendo quello che diceva il collega deve essere coerente con quello che il management ha in testa. E in questo senso il comunicatore deve sentirsi bene con se stesso. Deve essere definito e definibile in modo univoco, cioè l'obiettivo è portare il mio target a pensarla così, non forse così, meglio così, ma in quell'area lì così.

Deve essere raggiungibile, sufficientemente misurabile e specifico del nostro mestiere.

Possiamo aggiungerne a piacere, forse, ma a me pare che il nucleo sia di questo genere.

La dico in modo un po' diverso la cosa, lasciatemi tentare una definizione che immette questo concetto nella logica sistemica della comunicazione.

L'obiettivo è il nuovo atteggiamento che si vuole indurre nella mente di qualcuno in relazione – ovviamente – ad un certo argomento, parlo di automobili, di motori ecc., utilizzando un certo numero di armi.

Come dicevo questa mattina, la logica di un cambiamento insieme alla logica delle armi è quella che ci porta alla prateria della comunicazione.

La mente di qualcuno è il target. Quanto noi più accettiamo che il nostro obiettivo specifico sia modificare la mente del target, tanto più, ovviamente, la figura del target diventa l'asse portante di tutti i processi di comunicazione.

E, allora, soltanto una definizione del target, un profilo del target, un livello di informazione del target, l'atteggiamento del target verso il cambiamento che io voglio ottenere, la sensibilità del target verso diverse forme di argomento comunicazionale, la omogeneità del target. Tutti questi sono i quesiti che stanno alla base di un processo di comunicazione.

Quante volte nel nostro mestiere quotidiano di comunicatori di azienda ci siamo davvero fermati a chiederci un momento, chi è il nostro target? Come la pensa, a che cosa è sensibile, quali attese ha, quali disillusioni ha patito, quali timori? Proprio ragionandoci in termini precisi, quasi minuziosi.

Francamente credo poche volte. Va tutto bene se facciamo un po' di segmentazione, parliamo ai manager o parliamo al funzionario e magari all'interno dei manager stralciamo qualche categoria,



ma ciò che facciamo generalmente è cercare di stabilire qual'è il target. Proviamo ad immaginare il contenuto mentale di questo signore, perché se io immagino il contenuto mentale di questo signore immagino anche le resistenze che questo signore avrà a cambiare quel contenuto in un senso o in un altro senso.

## **BROCCHIERI**

Allora, riprendendo il discorso delle *armi*, vado avanti, abbiamo detto target, cambiamento, armi. Cambiamento cosa vuol dire? Vuol dire considerare una realtà che sia vera nella sua completezza, quindi radiografia o psicografia del target. Allora, quando noi abbiamo incominciato a dire "tu, AD, vorresti che fossero motivati, scattanti, fiduciosi e quant'altro? Vediamo, cosa sono adesso? Sono stanchi, non ci credono, non sanno il perché delle strategie, hanno valori che non sono quelli che vuoi tu". Allora vediamo questa doppia fotografia in termini proprio di confronto e andiamo a cercare cosa c'è nelle armi che può far passare dall'oggi al domani.

L'unica forma di garanzia possibile affinché il mio lavoro sia utile, e quindi valga i soldi che spendo, è avere una bella fotografia dell'insieme e ragionarci.

Come? Ci ragiono in termini di armi. Le mie armi sono i messaggi, perché di mestiere io faccio il comunicatore.

Messaggi verbali, messaggi scritti, messaggi multisensoriali, razionali, emozionali o simbolici, e ci fermiamo qua? Ci fermiamo qua noi comunicatori?

A mio avviso no, dobbiamo almeno aggiungere comportamenti e fatti, e che questi comportamenti e fatti diventano o prove o simboli e sono comunicazione.

Questo apre un altro grande capitolo: il comunicatore di impresa non può rendersi responsabile soltanto in termini propri dei messaggi che, come dire, a regola sono sua pertinenza, ma deve anche rendersi responsabile di comportamenti e fatti che nell'ottica del target sono messaggi.

Se io apro o chiudo uno stabilimento anche se io non faccio o faccio il comunicato stampa, anche se io non faccio o faccio la comunicazione interna, il fatto di aver aperto uno stabilimento o di averlo chiuso è uno straordinario messaggio che mi va a colpire quel target spesso con una forza che nessuna parola sarà mai in grado di uguagliare o di cancellare.

Allora la vera responsabilità del comunicatore moderno è soprattutto quella di essere l'advisor dell'azienda. Io comunicatore creo valore aggiunto per la mia impresa, per il mio management, nel momento in cui leggo tutta l'azienda nell'ottica di come ogni atto, ogni fatto, ogni parola detta, scritta, pronunciata, agita all'interno dell'azienda andrà a modificare l'immagine, la percezione, la convinzione, il sentimento, il giudizio di quel target.



Se non facciamo questo finiamo per essere “dei servitori di altre funzioni aziendali” e non abbiamo il peso e la forza politica.

Quindi la differenza fra il comportamento manageriale e quello comunicazionale è che il comunicatore ragiona in termini di target, e naturalmente di rapporto tra un certo target e un certo tipo di cambiamento che si vuole ottenere nella sua rappresentazione.

Allora che i clienti smettano di considerarmi inetto all’esportazione e capiscano che invece sono bravo all’esportazione.

---

Su un aspetto forse ci vuole qualche elemento in più, ed è quello che spesso mancano strumenti forti di percezione del target, cioè chi ci dà delle indicazioni non è detto che abbia la visione corretta del target. Si è fatto l’idea e detta le sue condizioni che non sono adatte. Allora in quel caso non fai l’advisor, devi fare prima l’analista, cioè gli devi fornire strumenti di conoscenza che sono adatti per quel lavoro.

## **BROCCHIERI**

Certo, veramente grazie per averlo detto perché è ovvio che se parto dal fatto che devo conoscere l’attuale situazione del target.

E’ difficile che io conosca, ovviamente, tutto il mio personale interno e tutti i miei stake holders in modo così approfondito da poter definire *familiare*. Francamente è una ipotesi un po’ astratta, ma – e qui vorrei passare per un attimo, se me lo consente, Loredana Grimaldi – abbiamo a disposizione la scienza e la tecnica che ci mettono a disposizione strumenti che sono molto sofisticati oggi per sapere come la pensa un determinato target.

## **GRIMALDI**

Penso di dire cose note a tutti, che la strumentazione oggi è talvolta anche ridondante. Il problema è analizzare quali sono gli strumenti più adatti per raggiungere certi risultati di misurazione.

Questo è uno dei tanti temi. Come prima dicevamo c’è anche la volontà delle aziende talvolta di non vedere alcuni fatti, di non voler – come dire – processare alcune informazioni. Il tema che rilanciava Alberto era che le informazioni sono recuperabili, noi siamo in grado oggi di sapere veramente con affidabilità che cosa i clienti e i target interni pensano di noi attraverso i media,



direttamente sui clienti, quelli diretti e indiretti; possiamo farlo in modo quantitativo e in modo qualitativo, possiamo fare proiezioni ecc.; quindi non è quello l'elemento incognito della cosa.

Ovviamente abbiamo anche strumenti interni, per esempio i call center, i venditori, l'assistenza tecnica, ecc.. Ci sono moltissimi punti di contatto tra l'azienda e i suoi clienti che sono anche generatori di informazioni e di feed back che se le aziende imparassero ad utilizzare in maniera strutturata veramente consentirebbero, secondo il mio modesto punto di vista, una svolta nei rapporti tra le aziende e i consumatori.

Molto spesso la soluzione più veloce è quella di dire commissionare una ricerca di mercato, andiamo a intervistarli direttamente, in realtà – secondo me – abbiamo già il 90% delle informazioni in casa sui clienti, su cosa vogliono i clienti da noi, sui problemi che abbiamo con i clienti, e questo vale anche per gli altri stake holders, non vale soltanto per i clienti perché è chiaro che chi fa comunicazione interna, media relation, comunicazione finanziaria, comunicazione istituzionale ecc. ha con tutti questi stake holders una serie di informazioni e di feed back strutturabili – non so quanto strutturati – che possono mappare con chiarezza lo stato del rapporto fra l'azienda e il mondo esterno, diciamo l'insieme della comunità cui l'azienda fa riferimento.

Il passaggio successivo è organizzare queste informazioni in una mappatura compiuta dei rapporti e da questa mappatura derivare azioni strategiche.

Io sono molto d'accordo con l'impostazione di Alberto, comunque con l'idea che hai detto prima, sul fatto che la comunicazione dovrebbe strutturare al suo interno una funzione di strategia, perché quello che si fa troppo spesso è prendere per buone delle informazioni di superficie o degli input – come dire – definiti in base a dei bisogni tattici.

La comunicazione infatti si infrange, secondo il mio modesto avviso sullo scambiare la tattica per strategia, perché quando viene il commerciale, quando viene l'uomo del personale a chiedere al comunicatore un'azione è già troppo tardi. Dovremmo recuperare cose che non sono state minimamente impostate strategicamente quando, invece, potrebbero esserlo.

Da quando il contesto di mercato, la globalizzazione e quant'altro, hanno reso impossibile andare oltre al budget annuale per la pianificazione delle attività commerciali, produttive, anche la comunicazione è ancora più schiacciata sulla quotidianità del giorno dopo.

Solo che la comunicazione deve per forza, quando agisce, pensare in maniera aperta al futuro, avere una visione lungimirante, perché quello che oggi viene perduto dopodomani non lo troveremo più.

**BROCCHIERI**



Ma anche nel senso che, siccome il punto di riferimento sacro – lo dico apposta – per il comunicatore è il target, il target per definizione si colloca nella storia, ha un ieri, ha un oggi e ha un domani, ma un dopodomani. Molti target, la maggioranza dei target su cui lavora il comunicatore di impresa sono target caratterizzati da una notevole permanenza nel tempo.

### **GRIMALDI**

Inoltre, maggiore è la volontà dell'azienda di fidelizzare, cioè la fidelizzazione del cliente è il budget dell'anno prossimo, è il reddito futuro nei prossimi cinque anni; quindi se io voglio fidelizzare e quindi voglio garantirmi uno zoccolo di mercato non posso non ragionare in termini strategici perché io la stessa persona la voglio trovare davanti a me dopodomani possibilmente con un atteggiamento positivo.

### **BROCCHIERI**

Quanti di noi, quanti dei nostri colleghi, quante delle persone che conosciamo e lavorano nella comunicazione, e che non siano degli specialisti di una certa attività come nel caso di chi è specialista nella individuazione dei feed back, ed è il caso di Loredana in questo momento, quanti di noi hanno nel loro scaffale a portata di mano un oggetto che si chiama mappatura dei target?

Ma chi l'ha mai visto? Diciamoci la verità.

Allora un po' spietati dobbiamo essere.

Un comunicatore, una struttura di comunicazione che non abbia nel proprio scaffale un dossier target, e i target possono essere 150 o sette, dipenderà dalle aziende, sarebbe come un direttore finanziario che non ha nel suo computer i dati economico finanziari su cui lavora.

Credetemi, penso di non esagerare. Noi navighiamo a vista, navighiamo troppo spesso a sensazione, a pratica. Le persone che si occupano di pubbliche relazioni parlano di mappatura dell'ambiente politico. Questa mappatura è il primo passo di una strategia della comunicazione, sempre che io abbia accertato che il mio modo di ragionare sia basato su target, cambiamento, armi.

Tenendo presente, e con questa slide concludo con questa esplosione, attraverso la comunicazione noi cambiamo l'attitudine mentale del nostro target; ma ogni volta che comunichiamo noi rischiamo di provocare un cambiamento indesiderato.

Io non credo che il comunicatore sia uno scienziato, cioè abbia a disposizione una teoria fatta di numeri allo stesso modo come la fisica o la matematica. Non credo questo. Io credo che sia un artigiano, ma l'artigiano non è uno che per fantasia un mattino crea qualche cosa.





L'artigiano è uno che usa delle tecniche ben precise, sviluppate teoricamente e sedimentate con l'esperienza. Poi ci mette la creatività, l'immaginazione e così via

---

Alberto, scusa, il termine di posizionamento all'interno dell'azienda, tu stai suggerendo che la comunicazione esterna dovrebbe essere più in stretto contatto con il vertice, con l'AD, quasi a riporto diretto per essere un po' una sorta di contraltare rispetto alla direzione comunicazione o alla direzione del personale che hanno delle logiche di funzionamento spesso diverse.

### **BROCCHIERI**

Devo dire la verità, se tu mi avessi fatto la domanda qualche anno fa forse ti avrei risposto sì, io vedo meglio la comunicazione qua o la comunicazione là.

Oggi onestamente non lo penso. La comunicazione interna può stare benissimo nel posto dell'AD, benissimo dal direttore del personale purché indipendentemente dal posto ci si renda conto che non puoi fare della comunicazione interna se non sei in continuo viscerale contatto con il tuo top management, con tutti i tuoi colleghi nelle diverse strutture dell'azienda.

La collocazione organizzativa è frutto – direi – di una scelta strategica dell'azienda che di volta in volta può privilegiare un target rispetto ad un altro target, e non è quello l'elemento dirimente della questione, almeno dal mio punto di vista.

Dopodiché sicuramente il punto di contatto più forte che una direzione comunicazione interna deve avere è la direzione risorse umane e il top management.

Sappiamo tutti che oggi il vero dramma, la vera difficoltà, direi la vera università di noi comunicatori è che la segmentazione del target per un verso è fondamentale in partenza, ma alla fine sono i mezzi a non essere più sufficienti.

---

Scusami, mi sembra che a questo punto siamo arrivati a dire una cosa forse importante questa distinzione fra comunicazione interna ed esterna sia usata per comodità, ma che di fatto non c'è; anche se nelle aziende esiste.

Allora quello che ci dicevamo stamattina in ordine ad un'azione in qualche modo proattiva da parte nostra per sfondare il fronte culturale della non percezione, o comunque di una qualità – come dire – delle azioni da parte del top management nel senso più pieno del termine rimane.

### **BROCCHIERI**

Lo so, hai ragione, ma questo è un problema di natura politica.



Il potere in qualunque sua forma.

---

Scusa Alberto, quando dici che ogni volta che comunichiamo corriamo il rischio di provocare cambiamenti indesiderati, in quella percezione naturale – come la definivi stamattina – della comunicazione che tutti quanti hanno e chi ha in mano le leve vere del potere sa perfettamente questo.

### **BROCCHIERI**

Andiamo a rompergli le scatole, altrimenti ci sono anche altre modalità con cui noi possiamo adagio adagio verificare il nostro potere.

Credo che tutti noi abbiamo sentito parlare di alcuni drammi veri aziendali dovuti ad un cattivo uso del processo di comunicazione.

Non sto parlando di disguidi, sto parlando di crolli dell'azione, per intenderci, dovuti ad un cattivo uso della comunicazione e quasi sempre ad una confusione per cui un messaggio indirizzato al target A e un messaggio indirizzato al target B, guarda caso contraddittori, si sono per caso materializzati sullo stesso tavolo di un signore che li ha guardati e ha detto oh bella! Sto sottacendo riferimenti perché non è carino, ma sto parlando di fatti.

Allora, voglio dire, se noi che viviamo in una comunità di signori che fanno lo stesso mestiere ci parlassimo anche un po' di queste cose, e poi ciascuno di noi a sua volta, nel momento in cui trova che il suo AD è di buon umore, gli dicesse ma lei ha sentito cosa è successo? Non è mica detto che lo sappia, non è mica detto che lui conosca le cose che sono nascoste. Le conosciamo noi che siamo addetti ai lavori se abbiamo il coraggio, nei limiti, nei giusti limiti di una deontologia professionale, di scambiarsi queste cose. E poi andiamo a raccontarle bene, credibilmente, ai nostri colleghi e ai nostri capi e adagio adagio incominceremo a far sì che sia lo stesso signore che vorrebbe mandare il messaggio A e il signore che vorrebbe mandare il messaggio B prima di mandarli vengano da te comunicatore e dicano senti un po', ci siamo? Non ci siamo? Certo, giorno per giorno, ma incominciamo a muoverci con delle consapevolezza, con dei dossier, con delle carte, con delle mappe, con degli schemi, con dei numeri, con delle percentuali, con delle ricerche.

---

Proprio su questo discorso, in realtà è da stamattina che ci stiamo girando attorno, e credo che un po' tutti abbiamo avuto delle esperienze. La comunicazione ha un potere, no? Forse il nostro



ruolo – non so se siamo così forti per farlo – è scegliere se mettere questo potere al servizio del potere o cercare di far sì che sia al servizio degli obiettivi dell'azienda. E il ruolo che riusciamo a giocare, ed è il caso proprio che abbiamo portato l'altro giorno, è legato agli strumenti che tu enunciavi adesso.

L'esperienza era che una società di consulenza che non si occupa di comunicazione continua a dire no, noi su questo siamo in grado di fornirvi assistenza su questa campagna, vi prepariamo una bella lettera, un bell'articolo o quello che voi volete in cui vi rappresentiamo.

Quello che è emerso nella discussione è stato no, facciamo un piano dove ci sono degli obiettivi riconosciuti, su questo tema che dobbiamo trattare possono essere 4 o 5 messaggi, su questi 4 o 5 messaggi lavoriamo andando ad enfatizzare con un target o con l'altro, però, su tutta la campagna, questi messaggi devono permanere per dare un senso di coerenza, poi decidiamo in direzione di ogni target, ad ognuno andremo a dare il messaggio che più li tocca da vicino lasciando come sottofondo gli altri messaggi e utilizzando uno o più canali con cui hanno più probabilità di passare, senza avere la certezza del risultato.

L'altra impostazione è poco professionale anche perché il fatto di scrivere un articolo presume una monotonia di canale, che tutti accedano a quel canale, che tutti lo leggano alla stessa maniera.

## **BROCCHIERI**

E' un eufemismo questo che tu hai usato nel dire che noi dobbiamo fare uno sforzo per far capire, perché è lo step due.

La verità è che noi siamo a metà del guado dello step uno, noi come categoria professionale.

E' su di noi che in primo luogo dobbiamo fare un lavoro.

Io uso come simbologia quella del dossier da avere alle spalle con la mappatura, poi ognuno ci mette quello che vuole.

C'è anche una mutazione genetica nella comunicazione, oggi ci sono persone che si sono appena laureate e verranno riconosciute per il loro lavoro di laurea in comunicazione. Molti colleghi nostri vengono dall'aver fatto una laurea in comunicazione quindi, voglio dire, questo è tutto arricchimento, ma l'arricchimento tecnico deve diventare consapevolezza politica.

Questo è il passaggio.

Allora parliamo delle armi, cioè dei messaggi.

Perché ho dato questo titolo? E credo che potrei fermarmi a questa semplice slide perché nell'idea del messaggio come seme c'è dentro tutto, ma andiamo un po' a considerare cosa è un messaggio.

Prima faccio un passo indietro perché devo fare una proposta di definizione che è questa.



Informazione, messaggio, comunicazione, ed è importante. Non lo faccio come proposta perché, ripeto, parlo di comunicazione di impresa e voglio ragionare in questa logica.

Voi vedete la differenza, ad occhio, tra informazione, messaggio e comunicazione?

---

Non so se è corretto, ma informazione e messaggio è comunicazione, è una via.

## **BROCCHIERI**

Si. E informazione e messaggio uguali?

---

Informazione forse è il dato, la fonte, la cosa che va trasmessa; il messaggio è l'informazione elaborata per un obiettivo da raggiungere in un determinato contesto.

---

Uno è cosa e uno è come.

## **BROCCHIERI**

Mi piace molto questa cosa. Per capirci io non voglio fare una dimostrazione di una definizione a livello teoretico, ma per capirci faccio questo tipo di distinzione.

L'informazione è il far sapere che. Non do giudizi, non do emozioni, non mi occupo della reazione del target.

Il messaggio – e adesso avete capito il discorso – ha un obiettivo dietro che supera quello di informare. Il messaggio è formulato per un target, in funzione di un target. Implica giudizi e valori, e sottolineo molto la parola valori, ed è focalizzato sulla reazione del target.

La comunicazione è un sistema di messaggi, complicato anche dal feed back e dai cambiamenti ecc., che cerca di massimizzare gli effetti positivi del messaggio su un target proprio e di minimizzare gli effetti negativi del messaggio sugli altri eventuali target.

Qual è il discorso che mi sta a cuore?

Io dico che tutte le volte che un comunicatore di impresa fa dell'informazione, lancia delle informazioni invece che dei messaggi, fa un cattivo lavoro.

Mi sembra che specifico dovere del comunicatore di impresa sia quello di non lasciarsi mai trascinare a dare un messaggio; domani si chiude lo stabilimento di Viggiù, siccome siamo tutti grandi e vaccinati capiamo perché si chiude lo stabilimento di Viggiù. Tutte le volte che il



comunicatore di impresa fa questo, cioè non parte dal target, secondo me viene meno alla sua ragion d'essere.

---

Vorrei ricordare a me stesso che se noi uscissimo da questa sala adesso, finisce questa giornata di formazione e ci salutassimo, avremmo già raggiunto un grande risultato perché con questa slide, nella prima parte dove si parla di informazione, con tutto quello che hai detto stamattina, abbiamo capito quanto tutto sommato piccolo è l'obiettivo di dare informazione; cioè l'obiettivo puro di dare informazione è troppo poco, può essere persino dannoso, e ci sono probabilmente nel nostro paese, nelle aziende private e nelle aziende pubbliche, centinaia o migliaia di nostri colleghi che pensano che il proprio obiettivo sia di dare informazioni, senza offesa per i giornalisti che sono entrati nelle imprese magari – soprattutto in quelle pubbliche – per fare i comunicatori di imprese per il fatto che erano giornalisti, loro, in assoluta buona fede – sto banalizzando – pensano che il compito sia quello di dare informazioni al popolo dell'azienda o al popolo dei clienti. E' terribile questa cosa, che può fare dei danni terribili al nostro lavoro, alle aziende e così via.

## **BROCCHIERI**

Dare l'informazione può essere un correttissimo atteggiamento giornalistico; cioè io giornalista dico signori, lo stabilimento di Viggiù è chiuso, se posso faccio il mio lavoro, vado dal Sindaco e gli dico lei cosa ne pensa, vado da quell'altro lei cosa ne pensa... scrivo, se sono onesto scrivo la verità e firmo. Questo fa il giornalista.

Il comunicatore di impresa, secondo me, no. Perché? Perché il comunicatore di impresa ha alle spalle un obiettivo suo e un obiettivo dell'impresa, e l'obiettivo dell'impresa non è mai "abbiano chiuso lo stabilimento di Viggiù, chissà cosa succede adesso". L'obiettivo dell'impresa è sempre cerchiamo di minimizzare gli impatti negativi, cerchiamo di vedere all'interno di questo evento gli aspetti che sono positivi per le nostre persone.

Ecco perché dico tutte le volte che io comunicatore di impresa faccio dell'informazione, a mio avviso vengo meno al mio compito.

Tutte le volte che io lancio un messaggio mi avvicino al mio compito, ma il mio compito è quello di fare della comunicazione. E qui si che ritorna tutto il discorso che mi era stato giustamente sottolineato che la comunicazione è dare un messaggio, è vedere come è stato recepito, ascoltare il feed back, processare il feed back, riorganizzare laddove riorganizzare non vuol dire semplicemente un gioco di parole, ma vuol dire farsi carico come terminale di ascolto dell'impresa, di capire cosa vuol dire quel feed back.



Questo è il nostro mestiere.

---

Scusa, ho paura che ci siamo inventati un falso nemico.

Nessuno – credo – si limita a dare l'informazione per la semplice ragione che è impossibile fare così. Nessuno dà il dato grezzo in quanto tale. La vera distinzione che, credo, nelle aziende ci sia, e che probabilmente vede la maggior parte delle persone impegnate in questo lavoro al primo gradino, ma che già indica un'evoluzione tra dare tanti messaggi ogni volta che bisogna costruirne uno e inserirli, invece, in questo sistema integrato di messaggi in cui badare anche alla ricezione. Questo sì, ma nessuno dà solo informazione in quanto tale, o se lo fa lo fa per scelta, quindi è già un messaggio.

Il nodo che mi preme di più è invece vedere se l'esigenza di fare un messaggio, di confezionare un messaggio mi permette, nella mia posizione di comunicatore aziendale, anche talvolta di modificare l'informazione di base.

Questo credo sia importante, perché quando tu oggi insistevi più volte sul fatto che il nostro compito è aiutare un interlocutore definito a modificare il proprio atteggiamento mentale verso qualcosa, in questo interlocutore devo provare a metterci, senza pretendere di sostituirmi a lui, anche il management.

E, per chiudere su questo, rispetto ai vari target che ho davanti e che ho segmentato, conosciuto ecc., non devo aspettarmi complicità affettiva da parte dei miei target aziendali, per quanto bene li conosca, perché è giusto che loro non me la concedano.

Io per loro svolgo una funzione.

## **BROCCHIERI**

Certo con il mio target aziendale non c'è relazione affettiva. Io faccio il mio lavoro, lui ha il suo lavoro; io capisco l'azienda, lui capisce l'azienda.

Ed è un punto straordinariamente delicato.

---

La complicità affettiva in effetti ci porta fuori strada, adesso la complicità affettiva forse è eccessivo, eppure in azienda, secondo me, ci sono anche i rapporti affettivi potentissimi.

Noi abbiamo vissuto esperienze nella mia azienda di uscita di 7.800 persone, abbiamo dovuto gestire in termini di comunicazione interna un momento difficile che è durato 9-10-12 mesi e non è ancora finito purtroppo, se avessimo seguito – diciamo così – questa tua certezza di non



esistenza di complicità affettiva e di interrelazioni affettive, ci saremmo potuti limitare a mandare un volantino dicendo nei prossimi 9 mesi usciranno 8 mila persone e grazie a tutti per la partecipazione.

Sarebbe stato terribile.

---

Proprio quando dicevo che tutto quello che noi facciamo è almeno un messaggio, compresa la scelta di dare apparentemente solo l'informazione, si inserisce nella dinamica di una comunicazione di cui venga riconosciuta l'autorevolezza. Qualsiasi sia il target, il comunicatore deve essere percepito come punto di riferimento.

Coloro che hanno relazioni con me come comunicatore devono trovarmi autorevole, devono sapere che non li sto ingannando, che non sto modificando la realtà, che gli sto presentando il quadro il più possibile completo della situazione sapendo che nel contesto aziendale poi c'è un altro attore della comunicazione che è il Sindacato.

Bisogna, insomma essere consapevoli della propria professionalità.

---

Voglio ribadire quello che diceva prima Alberto che non è affatto vero che non ci sia una fortissima sensibilità sulla comunicazione di impresa e sulla comunicazione interna nel top management aziendale, perché diverse ricerche fatte ultimamente l'hanno messa al secondo posto, il primo era il business aziendale. Quindi la sensibilità c'è e ci dobbiamo conquistare gli spazi.

Questo tipo di amicizia deriva dalla solidarietà di chi lavora insieme, non è complicità, ma è una solidarietà che deriva dalla fiducia perché ho sempre sostenuto la verità anche quando è scomoda, anche quando è difficile. Non cerco di indorare la pillola, ma cerco correttamente di far vedere anche le positività. Vale a dire che se siamo costretti a prendere delle decisioni difficili che possono incidere in maniera forte sulla pelle di persone, lo facciamo con la speranza che non incida sulla pelle di tutti e che un domani quelle stesse persone possano essere le prime a rientrare.

Voglio dire, quindi, che non si vuole arrivare a manipolare, ma si vuole arrivare ad allineare le persone, la gente. E il Sindacato c'è, gioca un ruolo fortissimo, qui bisogna stare molto attenti a come ci si esprime, a come si dicono le cose. Secondo me, quindi, è importante generare una fiducia come centro della funzione dell'azienda, del sistema aziendale, del contratto psicologico che si fa nelle aziende di oggi.



E questo non esclude la verità qualunque essa sia, spesso è questa che mi fa conquistare effettivamente la fiducia delle persone, il rispetto.

## **BROCCHIERI**

Anche io penso che lui abbia ragione, ma non credo alle buone intenzioni.

---

Cosa intendi per buone intenzioni?

## **BROCCHIERI**

Non credo alla volontà della trasparenza, credo poco all'obiettivo dell'autorevolezza e della fiducia. Oggi si è capito che se racconto bugie non ottengo buoni risultati, le bugie non sono più moneta corrente, se voglio raggiungere la credibilità e quindi necessario dire le cose come stanno, raccontare la realtà dei fatti. In questo senso non costruisco più la credibilità come scelta morale, ma come scelta tecnico professionale, ed è su questo che dissento.

La credibilità come strumento professionale è un fatto oggettivo, è merce di costruzione di scambio e di potere.

Costruire la fiducia ha in questo senso un fine utilitaristico, essa ripaga di più sul piano della comunicazione e, aggiungerei anche, sul piano metacomunicativo.

Non è una questione di lana caprina.

Voglio fare degli appelli alla tecnica di comunicazione, per cui dico guarda che se tu vai a dire questa cosa, non so quello che c'è dietro ma supposto che io sappia quello che c'è dietro, se tu vai a dire questa cosa attenzione, perché se succede poi questo, questo, questo in un certo lasso di tempo questo diventa un disastro. Cioè tu paghi il piccolo vantaggio tattico che puoi avere oggi, domani mattina e dopodomani, lo paghi con un rischio strategico di dimensioni straordinarie.

Questo è il discorso comunicazionale da professionista della comunicazione, discorso oggettivo, atteggiamento tattico.

Quanto al discorso delle emozioni, l'emozione è assolutamente parte integrante del nostro bagaglio e del nostro sistema comunicazionale nel senso che la carica emotiva è uno degli strumenti più forti per agire su un target.

Il messaggio come prima cosa evoca una immagine, questa è la sua potenza straordinaria, l'elemento catalizzatore che scatena le emozioni da cui nasce un ragionamento che modifica il punto di vista e il comportamento





Il messaggio, che è la nostra fondamentale arma di lavoro, che ha una potenzialità infinitamente più ampia anche in puro messaggio razionale, ha la capacità di fruttificare nel terreno mente molto ampia e molto protratta nel tempo.

Allora tornando alla differenza fra messaggio e informazione è facile capire che quest'ultima non prevede nessun coinvolgimento particolare, nessuna logica particolare, né un indirizzo preciso.

Ma se io aggiungo una parola questa non è più informazione nella logica che ci siamo detti, ho dato una tonalità, ho dato un obiettivo vero. Coinvolgo, ho emozioni, ho giudizi e, come sempre quando ho emozioni e ho giudizi e coinvolgo, ho dei rischi.

Vorrei sottolineare che in comunicazione, parlando dei messaggi, vale il discorso e la regola eterna della roulette. Se io rischio poco vinco poco, se io rischio tanto vinco tanto.

Un messaggio debole, generico, poco emotivo, scarso, annacquato rischia poco e rende poco; un messaggio forte, emotivo, tonico, magari sostenuto da una pluralità sensoriale, simbolico è molto forte, si infila in profondità nel terreno.

Usare messaggi con gradi diversi di intensità è una scelta che possiamo fare soltanto in base a tutti i ragionamenti che abbiamo fatto prima sul target a cui ci si riferisce. Ecco dove il comunicatore incomincia a ragionare in termini pluritargettistici.

---

Il cliente può pensare o che non gliene importa niente, oppure fino ad oggi che cosa mi hanno venduto?

## **BROCCHIERI**

Allora, in altri termini, e sempre in questa mia visione - che spero non vi spaventi e né vi faccia sorridere - della comunicazione come cosa seria, a mio avviso il comunicatore dovrebbe sempre lavorare con due parametri: immaginare le possibili reazioni dei suoi target, prima di tutto conoscendo i suoi target, e avere la creatività che gli permette di raggiungere l'obiettivo in modo da non creare problemi su altri target.

C'è spazio per lavorarci? E, guardate, lo spazio per lavorarci, è lo spazio di una ingegneria sistemica perché la comunicazione è sistema.

Allora il panorama diventa un panorama tridimensionale per il comunicatore è necessaria una pluralità di contenuti, messaggi e strumenti per arrivare all'obiettivo prefissato.

Il comunicatore è l'emittente, c'è un ricevente, viviamo immersi in un ambiente che condiziona entrambi e rende il processo comunicativo più complesso, si pensa di far fluire un certo contenuto attraverso un messaggio. Quel contenuto viene codificato in un certo modo e affidato a un media,



il media ha una sua tonalità, alla fine il destinatario ha un suo filtro di decodifica, che è diverso da quello del comunicatore, il messaggio arriva ma è decodificato in modo personale e questo produce un certo cambiamento.

Questo è il problema della comunicazione, come voi sapete. Tra il mio contenuto e il cambiamento che questo contenuto produrrà nella testa del mio target c'è in mezzo la decodificazione soggettiva del ricevente.

Allora è fondamentale rendersi conto mia codifica e prevedere al meglio la decodifica dall'altra parte e quindi che influenza avrà il mezzo sulla comprensione e l'orientamento del target.

La comunicazione di cui noi ci occupiamo si basa su una emittente e su tanti target. Contenuto, media, diverse decodifiche e diversi cambiamenti. Questa è la rappresentazione molto semplificata della realtà in cui noi lavoriamo quotidianamente.

Allora si parte da un obiettivo poi si definiscono i target importanti e si identificano le modalità comunicazionali. Quindi analisi del target significa circoscrivere le esperienze di vita, la base culturale, l'atteggiamento, le informazioni.

A questo punto incomincio a ragionare sui contenuti e dal contenuto definirò dei messaggi e definirò dei media.

L'impostazione metodologica del nostro lavoro, a mio avviso, è di questo genere; e vi dirò anche di più: che da questo tipo di impostazione deriva anche la impostazione deontologica, perché troviamo in qualche modo un cammino di riferimento che non è moralistico, nemmeno forse morale, ma è tecnico, specifico, professionale.

## **MODERATORE**

Direi che ieri veramente ci siamo tuffati nella nostra professione, nelle nostre tematiche; siamo stati portati per mano da Alberto Beonio Brocchieri che riprenderà immediatamente adesso per quella che è la parte finale del workshop che lui ci sta proponendo, ed è molto affascinante perché ci dice attenti alle promesse.

Immediatamente dopo passeremo alle testimonianze che si annunciano veramente di grande propositività e anche innovazione, quindi altra parte che arricchirà moltissimo i lavori dei nostri giorni.

Abbiamo poi un dibattito con gli oratori e con i relatori che ci presenteranno le testimonianze, lascerò a quel punto la parola al nostro Presidente, ad Andrea Zorzi, che condurrà la parte finale e ci sarà la consegna dei premi per tesi di laurea.

Propongo questo tipo di percorso: inizia Beonio Brocchieri, poi facciamo una prima testimonianza, quella del direttore comunicazione BNL Davide Cefis, le altre due testimonianze di Roberto Nelli,



Docente di Economica e Tecnica della Comunicazione, di comunicazione di impresa oltreché istituzionale, e poi Paolo Ghinolfi, AD di Arvarservice Lease Italia; infine la parola passerà ad Andrea Zorzi.

## **BROCCHIERI**

C'è una specie di discontinuità tra il discorso piccolo e specifico che faccio stamattina e il discorso che ci siamo fatti ieri, perché stamattina voglio ancorarmi in modo specifico ad un tema che è il rapporto fra identità e immagine.

Credo che sia corretto riassumere l'attività della comunicazione di impresa dicendo che è quella che nel senso più ampio può essere definita come il prendersi cura della immagine di qualcosa. Dico qualcosa perché potrebbe essere un prodotto, ma potrebbe essere anche una impresa nel senso corporate.

In un certo senso, tutto quello che ci siamo detti ieri alla fin fine dove porta? Porta al fatto che c'è un patrimonio da difendere e questo patrimonio si chiama immagine. E questo è il nostro terreno di lavoro.

Le cose vanno più o meno in questo modo. La *pianticella* immagine, possibilmente magari non da parte di infanti, deve essere accudita, deve crescere, deve essere potata al momento giusto, bisogna darle la forma che si vuole.

Perché parliamo così tanto noi comunicatori di immagine? Perché diceva il padre padrone, che per vendere bisogna essere conosciuti, cosa sulla quale credo nessuno di noi abbia dei dubbi, ma si potrebbe anche aggiungere che semplicemente per esistere in un sistema relazionale, e l'impresa è un sistema relazionale che vive in un sistema relazionale, bisogna essere identificabili in un mondo che sta intorno all'impresa e che a vario titolo dice chi sei.

E' chiaro che questo io potrebbe avere come risposta una lunghissima descrizione: sono un'azienda di un certo tipo, sono una persona di un certo tipo, sono nato, sono stato fondato, i miei padroni, i miei proprietari, i miei prodotti, volumi si potrebbero dire in certi casi per rispondere a io, oppure si fa così: questo in omaggio ai nostri padroni di casa che così ancora una volta ringraziamo della loro clamorosa ospitalità.

E' chiaro che il valore che si incorpora in questi pochi segni ha un valore enorme, tanto che da molti anni ormai trova preciso o meno riferimento e valorizzazione negli asset della società.

Allora, noi ci occupiamo di far sì che il più possibile questi pochi segni siano percepiti in un certo modo e non in un certo altro modo, e ritorno alla dinamica di ieri.

I due termini della vicenda si chiamano identità e, come tutti sappiamo, immagine.

L'immagine non è altro che l'identità vista, percepita, decodificata dai pubblici ai quali ci rivolgiamo.



E' secondo me interessante considerare il fatto che l'identità è decisa, è definita dall'azienda. L'azienda decide che identità ha. L'azienda decide che struttura fisica, organizzativa, economica ha; decide che cosa vuol fare, decide che cosa vorrà fare. Diciamo che c'è un ruolo della comunicazione di impresa che riguarda l'identità ed è quello di aiutare l'impresa stessa ad essere consapevole della propria identità, ma l'identità è definita dall'impresa.

L'immagine no, l'immagine viene elaborata da ciascun target. E tra queste due cose c'è tutta la vita di una impresa, c'è il suo business, c'è il suo essere, c'è il suo personale, c'è la sua ragione di lavoro, c'è il suo futuro, c'è quasi tutto. E cosa c'è fra queste due cose? C'è la comunicazione, i comportamenti e i fatti che contribuiscono alla costruzione dell'immagine.

Allora, ogni compagnia ha una identità, ma ha diverse immagini, e questo crea un problema.

Lo abbiamo più o meno detto diverse volte con diversi punti di vista, ma la protezione dell'immagine dell'azienda nel pubblico azionisti può essere contraddittoria con la protezione dell'immagine dell'azienda nel pubblico dipendenti o nel pubblico clienti, o nel pubblico analisti finanziari e via dicendo.

L'immagine è il risultato costruito nel tempo di un rapporto, di un sistema di relazioni che si basa sulla realtà di certi fatti, sulla capacità di comunicare certe cose, sull'immagine che io mi creo anzitutto come comunicatore della mia immagine e così via, in un processo che è un processo molto complicato, molto lento – e che noi conosciamo – fatto di comunicazioni, feed back, correzioni, retroazioni.

E, per concludere, il patrimonio immagine va difeso.

C'è un'arma che è un potentissimo costruttore di immagine, quest'arma si chiama *promessa*. Tutti coloro che conoscono la pubblicità sanno che ruolo essa attribuisce alla promessa. Se noi andiamo ad analizzare anche diverse forme di comunicazione molto spesso, quasi sempre, scopriamo che al fondo di quelle comunicazioni c'è una promessa.

E' esplicita, è implicita, è grande, è piccola?

Perché c'è una promessa? Perché la promessa è in realtà il vero ponte che unisce il comunicante, il comunicatore al suo pubblico. In assenza totale di promessa non c'è legame fra chi sta comunicando e chi lo riceve.

Non so se siete d'accordo con me con questa posizione. La promessa è il filo rosso, grande, piccolo, urlato, sussurrato, conclamato, ma è il filo rosso che mi lega a colui al quale io sto comunicando.

La promessa è la *freccia di Cupido* che il comunicatore lancia nel cuore del suo target, promessa di qualunque tipo, finanziario, valoriale, di sicurezza, di felicità, di giovinezza. Meriterebbe un capitolo a sé l'uso valoriale o, meglio, l'uso promettente dei valori.

Le promesse cosa ottengono? Aprono un canale fra me e il mio target, un canale fatto, in primo



luogo, di attenzione, di interesse, di apertura all'ascolto e – ovviamente - di attese.

In sostanza con una promessa io apro al mio target una linea di credito, e il mio target mi ascolta. Se quelle promesse non vengono mantenute – e questo è il punto – il mio target cambia atteggiamento. Il mio target viene deluso, e quello che è importante per noi è che la delusione è maggiore quanto più le promesse sono state attraenti.

C'è questa relazione: tanto più io ho giocato alto svegliando le promesse del mio target, eccitando la sua disponibilità, eccitando la sua attenzione, eccitando la sua apertura, eccitando le sue attese, tanto più forte è il feed back negativo se poi quelle attese vengono disattese.

Torniamo ai nostri rapporti di ieri tra il professionista della comunicazione e l'impresa, il management e l'impresa nel suo complesso, e a quello che dicevamo a proposito di un atteggiamento tattico e di un atteggiamento strategico.

In sostanza, qualunque atto di comunicazione, anche quelli apparentemente limitati, anche quelli apparentemente più piccoli, ma certo tanto più quanto più si sale nella scala della voce tanto più si alza la voce, va a toccare l'immagine della società da qualche parte.

E, allora, è importante che ci sia la capacità da parte di chi fa il nostro mestiere di ragionare in modo realistico.

Quando noi cerchiamo di proiettare, di conquistarci un'immagine diversa da quella che è la nostra realtà di identità rischiamo, se lo facciamo con forza, di attivare una retroazione – che in questo caso chiamerei boomerang – che, come tutti i boomerang, finisce per colpirci in testa.

Credo che il punto fondamentale del nostro essere professionisti sia quello di essere simpatetici con i nostri capi. Ho detto simpatetici, non che gli dobbiamo voler bene. Simpatetici vuol dire entrare in consonanza, vuol dire cercare di capire come loro la pensano, cercare di sentire come loro sentono, sapere che cosa loro desiderano, sapere che cosa loro temono.

Io credo che questo stabilire dei ponti attraverso l'immaginazione, attraverso la creatività, attraverso il controllo, sia il nostro lavoro. Il che mi pare una cosa molto molto facile, o quasi.

## **MODERATORE**

Bene, lascerei qui queste ultime bellissime sensazioni che ci ha lasciato Alberto Brocchieri, quindi ripasserei la palla a tutti noi se vogliamo fare delle riflessioni di chiusura che non siano soltanto su questo ultimo momento, ma, insomma, abbiamo fatto un viaggio insieme ad Alberto in questo giorno e mezzo, ci ha portato nei meandri della comunicazione, della comunicazione aziendale e quella di impresa. Abbiamo discusso, abbiamo potuto puntualizzare le nostre differenti percezioni di quello che lui ci raccontava, di come le vedevamo, e quindi forse chiuderei con qualche riflessione.

Abbiamo parlato di messaggi, di informazioni, di comunicazione, del target, dell'importanza del



target.

### **PRATESE CRISTIANO**

Sono Cristiano Pratese, stamattina abbiamo sentito, abbiamo analizzato tutte le situazioni relative alle varie immagini che la nostra azienda e la nostra società, nel nostro caso la nostra istituzione, può avere nei confronti dei vari target, dei vari pubblici che noi affrontiamo.

Concordo perfettamente con questa analisi, però mi tornano alla mente le parole di qualche collega che ieri sera ha detto oggi ci siamo accorti che noi continuiamo a dividere la comunicazione in comunicazione interna, comunicazione esterna, comunicazione commerciale e istituzionale. E' un'affermazione che io non ho condiviso proprio alla luce di quello che ci siamo detti questa mattina, perché io comunico e supporto l'immagine della mia azienda e della mia istituzione verso l'uno o l'altro dei miei pubblici usando o rimarcando o sottolineando diverse sfumature di quell'immagine; quindi verso il mio pubblico interno io evidenzio e caratterizzo il mio messaggio in una certa maniera, e sempre su quella immagine verso i fornitori, verso i clienti. Quindi credo che sia assolutamente vero, invece, che la comunicazione ha diversi tipi di caratterizzazione in funzione dei pubblici con cui andiamo ad impattare. E, quindi, questo confluire della comunicazione, questa non separatezza tra le varie forme di comunicazione, in particolare quella interna o quella esterna nelle sue varie ramificazioni, non la vedo e non la condivido.

### **BROCCHIERI**

Io sono assolutamente con lei su questo fatto; credo che in parte sia dovuto ad una specie di inerzia mentale, in parte alla necessità nei sistemi organizzativi di dare delle etichette, di stabilire delle diversificazioni.

Se ne parlava un po' in diversi sensi ieri di questo problema della organizzazione della comunicazione, non ricordo più chi ne parlava quando uscivamo di qui ieri, ed è la predominanza dell'aspetto media sull'aspetto target, no? Addirittura ieri sera abbiamo ripercorso idealmente, tramite Pierluigi Paoletti, 50 anni di comunicazione, la predominanza dell'aspetto media quando il giornale aziendale era addirittura... no? La predominanza dell'aspetto media in un mondo elettronico – Internet, Intranet, Portali – è un non senso, ed è altrettanto chiaro che in quel mondo elettronico dove il messaggio è in realtà incontrollabile in quanto a destinatario se non attraverso processi di fermentazione indotti – che sono, tutto sommato, una cosa abbastanza complicata – è insensato parlare di comunicazione interna ed esterna.

In realtà la cosa sensata è parlare di target. Sarebbe muovere dai target, e questa è una delle ragioni per cui dicevo ieri che a differenza di quello che pensavo una decina di anni fa, in cui



vedevo assolutamente necessario che la comunicazione fosse unitaria, che avesse dentro sotto un'unica struttura organizzativa tutte le possibili forme di comunicazione per ottenere – direi – la coerenza del sistema, proprio perché oggi tendo a privilegiare il punto target tutto sommato non vedo male una struttura organizzativa in cui la comunicazione deputata ad un certo target prevalentemente risieda in quella struttura organizzativa.

Può essere anche una struttura molto forte questa, proprio perché ogni momento comunicazionale è inserito laddove la sensibilità per quel target è maggiore. E, però, ad una condizione: che però a questo punto diventa vitale - sennò c'è un disastro – che il coordinamento tra queste forme sia spasmodico, ferreo, ossessivo, metteteci qualunque altro aggettivo vogliate, cioè che nessuno di questi signori che al mattino va a prendere il caffè con il direttore finanziario, col direttore del personale, col direttore del marketing, con l'AD e con il Presidente, nessuno di questi signori passi in realtà giornata senza parlare e interfacciarsi e raccontarsi con tutti gli altri colleghi, sennò succedono dei disastri.

C'è anche da dire che in un mondo aziendale, soprattutto nelle grandi aziende, che va sviluppando un sistema di piattaforma relazionale completa e complessa come sono i portali, o comunque le grandi Intranet, ci sono strumenti che permettono di mantenere il rapporto fra settori diversi dell'azienda in modo molto efficace.

Una piattaforma comunicazione, cioè ad uso della comunicazione su un portale aziendale, su una Intranet aziendale, può permettere a signori che sono magari dislocati in posti diversi, uno nella direzione finanziaria e l'altro in un'altra, di parlarsi, di scambiarsi, di essere sempre aggiornati.

Per quanto riguarda i target oggi nessun target vede solo la comunicazione diretta a lui.

Ogni target, almeno potenzialmente, vede tutte le comunicazioni dirette a tutti i target, da cui il discorso sulla comunicazione come sistema, la comunicazione sistemica.

---

Volevo prendere lo spunto dal finale della sua presentazione sul mestiere del comunicatore di impresa, in cui lei dice sì, è facile o quasi, semplice o quasi.

Io credo che sia diventato un mestiere sempre più complesso e appassionante, ma maledettamente complesso, nel senso che l'impresa credo che debba sempre più competere e misurarsi nella società della conoscenza, e questo implica che, ahimè, le crescite esponenziali, interrelazioni, diversificazioni di contenuti, di fonti di informazione, di paradigmi, di tecnologie, di relazioni che ormai divengono – come dire – sempre più strategiche.



## **BROCCHIERI**

Condivido proprio tantissimo quello che lei dice.

## **MODERATORE**

Grazie. Abbiamo una domanda qui, poi un'altra, poi Loredana e con Loredana io chiuderei perché i tempi, purtroppo, sono costretto a farli rispettare.

---

Stavo pensando che può capitare talvolta che la comunicazione, la campagna di comunicazione di una società pur correttamente progettata, declinata, messa in atto, incontra poi degli incidenti, magari endogeni piuttosto che esogeni alla società...

## **BROCCHIERI**

Tanto per capirci, lei dice io sto facendo una campagna per le ferrovie italiane e quel giorno lì il treno deraglia.

---

...piuttosto che faccio la campagne dei pelati piuttosto che delle merendine, e poi crac, c'è un terremoto, un evento che non era previsto.

Cosa deve fare il comunicatore in quel momento? Piangere?

## **BROCCHIERI**

Quello che fa chiunque quando i suoi piani vengono sballati, si mette lì e considera il danno che può avere e che cosa può fare, deve avere già pronte le soluzioni.

Le aziende esposte a problemi gravi civili, sociali e quant'altro, hanno intere strutture dedicate a come gestire la situazione di crisi.

Nei limiti concessi dal nostro potere aziendale, perché alla fine andiamo sempre a parlare di potere in azienda, cerchiamo disperatamente di comunicare solo ciò di cui si è sicuri.

Quindi dal punto di vista della comunicazione, si parte dalla accertata situazione dei fatti e dalla strenua volontà di non comunicare nulla che sia non sicuro.

---

Quando prima ho sentito il professore dire è solo un problema di target, io dico che la diversità di





target ci fa modificare anche il messaggio partendo pur dalla stessa informazione.

### **BROCCHIERI**

Certo, ma per distinguere anche le parole, in realtà l'uso stesso della parola target disgiunta dalla parola messaggio è un errore. In realtà c'è un tutt'uno logico che si chiama target-messaggio. Sono le due facce della stessa moneta. Un messaggio esiste solo in quanto è raccontato ad un target, e dal punto di vista della comunicazione un target è tale solo in quanto, appunto, obiettivo del mio messaggio. Quindi non c'è dubbio che un medesimo contenuto, un medesimo dossier di fatti, tanto per intenderci, diventa un insieme di messaggi diversi quando il target è diverso. Non c'è dubbio.

### **GRIMALDI**

La mia è una considerazione veloce, non apro il dibattito sulla collocazione, la gestione, il target, i messaggi perché è lungo. Io dissento da Alberto.

Dissentito e voglio fare una considerazione sul discorso identità immagine. In realtà l'identità di un'azienda è a sua volta un processo molto complesso, si definisce, diciamo, volontariamente; l'identità dell'azienda è una stratificazione interna di vissuti percepiti, di esperienze di persone che vivono nell'azienda, di fatti che sono inerenti alla storia dell'azienda, e sono in realtà molto solide, spesso contraddittorie con gli obiettivi di identità che i diversi management – che magari prendono in mano l'azienda – si danno. E in questi casi il governo dell'identità è forte e prioritario rispetto al governo dell'immagine, perché l'identità schizzoide delle grandi organizzazioni in genere, ma di quelle che poi subiscono nel tempo molti cambiamenti manageriali, è proprio, come dire, un elemento di contraddizione in termini che se non risolto prima neanche la comunicazione e l'immagine possono essere gestite.

### **BROCCHIERI**

E' molto bella la tua considerazione, non credo si possa rispondere alla tua considerazione ma si può forse, come dire, farne un'altra complementare.

E' assolutamente vero che l'identità così come tu l'hai definita è molto complessa, di tale complessità che, così come tu l'hai definita, contiene a sua volta un'identità e una immagine; cioè tu pensando al cosmo interno dell'azienda, visto nel suo complesso come identità, in realtà trovi l'identità – per così dire – geometrica come ho cercato di definirla io e l'immagine del personale, e, certo, come sempre in una operazione di feed back l'immagine del personale, del management, di tutti coloro che sono nell'azienda e nella rete finisce anche per diventare identità.



Ma questo è vero anche nel caso dell'identità dei vari stake holders l'immagine sedimentata dagli stake holders tende poi a diventare identità. Quindi assolutamente d'accordo con te su questa dinamica, direi anzi che questa dinamica è una dialettica vera e propria in cui identità e immagine si seguono, interagiscono continuamente l'una costruendo e modificando quell'altra. Per necessità, però, di operatività e, soprattutto, per identificare lo spazio operativo del nostro mestiere, è necessario circoscrivere il più possibile il concetto di identità perché confondere troppo questi due concetti, che è filosoficamente giusto, finisce per togliere chiarezza alla nostra azione.

### **GRIMALDI**

E' abbastanza complesso, però il tema di definire l'identità in maniera preordinata probabilmente rende difficile comunicare, perché se tu non sai chi sei non sai neanche bene cosa puoi dire e cosa puoi fare.

### **BROCCHIERI**

Assolutamente d'accordo.

### **GRIMALDI**

Talvolta è il primo dei problemi e di solito si affronta per ultimo.

### **BONISCONTI**

Buongiorno a tutti, sono Laura Bonisconti. Prendo spunto dalle ultime osservazioni che mi sono piaciute moltissimo di Loredana.

In azienda, ahimè, non ci si ferma nel momento in cui si dice cerchiamo di capire bene chi siamo, come vogliamo presentarci, nel mentre dobbiamo continuare a comunicare. Ci capitano delle cose che dobbiamo comunicare, che dobbiamo comunicare a molte persone. Dobbiamo continuare a comunicare, non ci possiamo mai fermare a riflettere su chi siamo, come vorremmo essere, l'identità schizoide, ecc. E' tutto vero, però dobbiamo andare avanti sapendo che tutti sanno tutto o possono sapere di tutto.

Il problema di coordinamento, quindi, o di coerenza nella pratica effettivamente è una grossissima complicazione nel mestiere di tutti i comunicatori che operano nell'azienda.

Così come lo è l'aspetto della coerenza nella comunicazione spicciola degli eventi vari, o del grosso imprevisto rispetto a quella che è l'immagine che abbiamo costruito.

Io penso un po' all'identità e all'immagine dell'azienda come all'identità e all'immagine di una persona.



Il momento negativo dell'azienda è il discorso delle promesse. Le promesse in sé sono tanto belle, possono avere successo nel breve termine, ma se non c'è un terreno solido di valori ... Sembra un po' retorico, però credo che sia l'unica cosa a cui veramente si può fare ancoraggio per gestire nel tempo e con quella trasparenza e, ripeto, parola che può essere abusata ma non ne trovo altre, coerenza con quella che è l'immagine dell'azienda.

## **BROCCHIERI**

Io credo che tutto quello che tu hai detto sottolinei un tema su cui abbiamo detto tanto in questi due giorni, anzi direi sul quale diciamo tanto tutte le volte che noi di Ascai raccontiamo del nostro mestiere, nella sua complessità.

Qui mi riallaccio al discorso che facevamo prima sulle organizzazioni, e rispondo in questo senso – con il mio punto di vista – ad una precisa provocazione di Vito Di Bari.

Proprio perché c'è questa grande crescente complicazione del meccanismo e anche, come dire, della rilevanza di rischi connessi al mestiere della comunicazione nelle aziende, io credo che sia indispensabile cercare di orientarci, di fare una battaglia, di cominciare noi a fare una battaglia perché la comunicazione si scinda in un'attività di comunicazione strategica, direi proprio in una direzione di comunicazione strategica fortemente unitaria, in cui confluisca tutta la problematica della comunicazione, fortissimamente orientata sui target, sulla protezione dell'immagine dei target in senso strategico come è nel marketing, e dall'altra parte una o più strutture operative di comunicazione che interagiscono con il loro target, emettono, capiscono, sentono ma sempre sotto – come dire – l'ombrello di coerenza sistemica della comunicazione strategica.

Una comunicazione strategica e una comunicazione operativa con compiti molto definiti, perché questo può dare luogo alla necessità di dare risposta immediata alla reazione. Tutti noi sappiamo che per quanto si pianifichi, in comunicazione, la realtà è che il 60% dell'attività di comunicazione è non pianificabile, il 40%, se va bene, è pianificata. Questo lo sappiamo dall'esperienza.

Allora è fondamentale, secondo me, che si vada in quella direzione. La strategia unitaria, l'operatività.

## **MODERATORE**

Passiamo immediatamente alla prima testimonianza che è quella del Dott. Davide Cefis, direttore comunicazione BNL.

I numeri sono impressionanti, li ripeto io: 17 mila dipendenti, 130 mila clienti, 14 milioni di euro raccolti, scopriamo il piano di comunicazione e marketing multicanale e multi stake holder, l'elaborazione dei messaggi, lo sviluppo dei media, la segmentazione dei target, la valorizzazione del



feed back, le azioni di follow up.

Il piano e il caso di cui ci parlerà Davide Cefis è quello di Telethon, o BNL per Telethon.

## **CEFIS**

Intanto buongiorno a tutti. Devo dire che è un piacere condividere con dei professionisti e degli esperti della comunicazione d'impresa un caso che è abbastanza unico nel panorama del marketing sociale o di un approccio strutturato al marketing sociale di impresa di cui, ovviamente, la comunicazione ha un valore molto importante.

Quello che cercherò di fare è di provare ad illustrarvi quello che c'è dietro una iniziativa che è abbastanza consolidata nel nostro immaginario, e che viene associata alla maratona televisiva delle 36 ore.

In qualche modo cosa è stato fatto per trasformare una iniziativa di solidarietà in una attività strutturata, sistemica, consapevole che in qualche modo è condivisa dal top management della nostra azienda fino, in qualche modo, a tutti coloro che vivono la nostra organizzazione e che sono presenti sul territorio.

In particolare cercherò di illustrarvi, ovviamente rapidamente, i profili dei partner, cioè di quelli che in qualche modo costruiscono questo caso, e il modello BNL per Telethon, cioè il lavoro che è stato fatto negli ultimi tre anni di riposizionare, di riconfigurare, di rivisitare questa iniziativa che ormai è un'iniziativa di gestione nella comunicazione e anche di impegno e comportamento culturale.

In particolare, quali sono gli elementi che rendono unica questa partnership? Come è stato avviato questo processo di riposizionamento negli ultimi 2-3 anni, a partire dagli obiettivi, dai messaggi e poi declinato via via per strumenti, canali e quant'altro, alcuni esempi di attività e di iniziative che in qualche modo sostanziano questo approccio, questo framework concettuale e strategico, e poi – questa è ovviamente una buona norma per chi fa il nostro mestiere – cercare di capire e di identificare i benefici diretti, ma soprattutto anche i benefici indotti di un'iniziativa su cui la nostra azienda investe per 365 giorni all'anno non solo nel tempo allocato da parte delle nostre risorse, ma anche, come dire, negli investimenti finanziari veri e propri.

Rapidamente. Il comitato Telethon, Fondazione Onlus, è l'ente no-profit più conosciuto in Italia, 37 milioni di italiani lo conoscono, in particolare la maratona televisiva ne fa un punto unico dominante di riconoscibilità, devo dire che è un partner di tutto rispetto e quindi abbiamo tratto dall'eccellenza di questo partner anche un effetto positivo per la nostra reputazione e credibilità, ha un bilancio certificato dal '91, è stata la prima Associazione no-profit ad essere accreditata con un bilancio di tutto rispetto, è certificata sulla qualità su vari fronti, ma soprattutto è particolarmente efficiente. E questo è importante perché quando si attivano dei rapporti con il mondo no-profit la questione di



come e dove sono investiti i soldi che si chiedono ai donatori e agli italiani è delicata.

Il 77% della raccolta finanzia progetti di ricerca, è un po' come un'azienda che ridistribuisce e reinveste il 77% del proprio utile.

Questo è un dato per noi rassicurante e che qualifica il rapporto con questo partner.

Nello stesso tempo la missione è quella di raccogliere risorse finanziarie per la ricerca scientifica, in particolare in una nicchia che è quella delle malattie genetiche - il 4% della popolazione italiana è colpita da questa patologia - che il nostro welfare, il nostro sistema sanitario fa più fatica a coprire. Fondi in particolare ad eccellenti progetti di ricerca. Un'altra missione è riportare in Italia giovani ricercatori di talento che, come sappiamo, sono costretti a migrare all'estero per svolgere la propria attività di ricerca.

E, ultimo aspetto, far sapere come vengono investiti i soldi raccolti e quali risultati portano.

Di fatto Telethon è costituita da due entità, due Fondazioni - e questo, secondo me, è un altro aspetto qualificante - che hanno due missioni diverse: una è la raccolta di fondi e la loro assegnazione, la gestione dell'attività di ricerca. Viene quindi mantenuta una autonomia operativa e strategica tra le scelte dei progetti di ricerca che vengono finanziati in tutto il mondo e l'attività di marketing e di raccolta sul territorio.

BNL ha compiuto l'anno scorso 90 anni, la storia di BNL è legata alla storia del '900, dell'Italia del '900. Noi siamo la banca del '900, in qualche modo ci riconosciamo nel '900 e nell'evoluzione, negli aspetti più critici, più entusiasmanti che hanno costituito un po' la crescita e lo sviluppo del nostro sistema paese. E' nata come banca del movimento cooperativo nel 1913, successivamente, durante il regime fascista, è diventata la banca dello Stato e successivamente la banca del Ministero del Tesoro, e in qualche modo ha accompagnato una parte importante della nostra storia recente, ossia la storia della ricostruzione, dello sviluppo economico, dello sviluppo sociale. Dal '98 è una banca privata, quindi la peculiarità è che è passata dall'essere la banca dello Stato a la banca del mercato, quasi senza soluzioni di discontinuità.

Oggi è un Gruppo multispecialistico che copre, ovviamente, tutte le varie attività e ambiti dell'attività finanziaria e di intermediazione.

L'aspetto importante è quello della storia, abbiamo parlato prima di quanto conta l'identità e i valori e interpretare e leggere i valori di un'impresa. Perché? Perché Telethon in qualche modo è un po' un paradigma della consapevolezza e della lettura e interiorizzazione di quella parte inconscia che ha un'impresa della propria storia.

Telethon è un po' un paradigma di consapevolezza e di visione della propria storia. Per noi rappresenta ovviamente una continuità e una coerenza con i nostri valori storici; il tema del sostegno, della solidarietà, dell'aiuto allo sviluppo, in questo caso sviluppo sostenibile, è un tema



che è molto attuale ed è presente nelle scelte strategiche e nelle scelte operative dell'azienda; quindi questa iniziativa appartiene al top management, al comitato esecutivo e agli azionisti della nostra impresa, così come appartiene ai colleghi che sono sulla rete e nelle aree territoriali della nostra azienda.

E' un progetto condiviso anche con una pluralità di stake holder, il cui successo è costruito sul rapporto con i nostri clienti – imprese, privati o famiglie che siano – e con i nostri fornitori; è un legame a 360 gradi, è una scelta che ha portato la banca a dare in modo totale tutte le proprie capacità intellettive, fisiche e distributive.

Su Telethon la nostra azienda misura la propria capacità distributiva che significa raccogliere i fondi attraverso gli sportelli e attraverso i rapporti con le nostre imprese, ma anche la capacità creativa e progettuale, perché su Telethon noi costruiamo eventi ed iniziative che servono in qualche modo a fare marketing, quindi a raccogliere risorse. Abbiamo sviluppato dei prodotti, un fondo etico che si chiama appunto Fondo Etico BNL per Telethon, quindi abbiamo anche una capacità di sviluppo e di marketing che ci consentono di costruire delle iniziative di comunicazione sostenibili con obiettivi e risultati concreti.

Ma è anche l'opportunità per noi per sostanziare una scelta della nostra mission, quella di individuare nella ricerca scientifica e nel sostenerla attivamente con partner di eccellenza il tema della sostenibilità.

La ricerca vuol dire investire sul futuro, investire sulle generazioni; più ricerca vuol dire più prevenzione e in qualche modo più sostenibilità allo sviluppo.

Ecco, questo è un po' il percorso concettuale e strategico che ci siamo prefigurati.

Adesso veniamo al modello, e quindi a quello che rappresenta questo progetto, come l'abbiamo costruito, come l'abbiamo rivisitato, quindi aspetti di progettazione, di delivery di attività.

Tredici anni, 112 milioni di euro raccolti nel tempo, oggi 135 mila donatori tra imprese e famiglie; noi abbiamo una rete a maglie larghe, siamo presenti in tutte le province italiane. Questa è la peculiarità della BNL dalla sua costituzione, oltre 1.200 eventi di comunicazione ogni anno, insomma è una macchina di un certo tipo; 17 mila dipendenti coinvolti in una vera e propria gara di solidarietà e un fondo etico.

Come avete visto, negli istogrammi la parte in rosso è la raccolta dei partner, la parte in blu quella di BNL. In qualche modo questa iniziativa è così sentita, così parte della nostra identità storica e culturale che anche nei momenti difficili in cui Telethon ha fatto fatica in qualche modo a mantenere degli standard di raccolta in crescita, e vedete – come dire – negli istogrammi totali che la parte in blu è sempre cresciuta. Questo è un segnale forte. Anche negli anni più difficili delle crisi più profonde in qualche modo l'azienda, e soprattutto i colleghi hanno saputo in qualche modo



tirare fuori delle risorse straordinarie per migliorare di anno in anno i record di raccolta.

Il 2003 in particolare è stato un anno da primati, abbiamo raccolto oltre 14 milioni di euro. Sono tanti, 24 miliardi di vecchie lire ogni anno, è il 56% della raccolta totale di Telethon. In questi 14 milioni di euro abbiamo coinvolto oltre 20 mila enti ed aziende e 110 mila donatori privati e singoli risparmiatori.

La ripartizione è equilibrata e riflette la nostra presenza sul territorio rappresentando un commitment da parte dell'impresa che non ha distinzioni culturali e geografiche: da nord, al centro e al sud in qualche modo tutta la banca è interessata e con un grande equilibrio nella capacità di relazione di motivazione verso il territorio e i propri interlocutori nel raccogliere risorse.

Possiamo dire che Telethon oggi è a tutti gli effetti non solo un primato italiano ma un primato europeo.

Telethon rappresenta ormai per la nostra impresa un asset strategico straordinario su cui l'azienda ha deciso di investire fortemente. Quindi non è più una iniziativa di sponsorizzazione più o meno passiva, ma diventa una opportunità in cui l'impresa proattivamente mette in gioco le proprie risorse.

Noi crediamo che ci siano dei fattori di unicità molto forti, prima di tutto la qualità dell'impegno che l'azienda distribuisce in questa iniziativa; le dimensioni della partecipazione e soprattutto le dimensioni di una partecipazione spontanea che rende questa una cosa straordinaria; la capillarità, i dipendenti, i clienti, le società del Gruppo, i fornitori; gli enti pubblici. Ecco, la cosa che mi ha fatto riflettere è che gli enti pubblici e gli enti locali diventano partner. Di solito nel no-profit o nell'ambito delle attività sociali è l'ente locale che in qualche modo si fa carico di sostenere un progetto sul proprio territorio e di trovare nelle imprese private i fondi e la raccolta.

In questo caso si riconfigura il rapporto, cioè è un'impresa privata che chiede all'ente pubblico di essere partner di una iniziativa, e devo dire che questo è un fatto abbastanza particolare e qualificante.

Quindi c'è una triangolazione tra pubblico, privato e no-profit che si regge su un obiettivo: raccogliere fondi per la ricerca.

Noi abbiamo un coinvolgimento ormai diretto delle nostre strutture di mercato, e quindi vuol dire che il marketing della nostra impresa che è suddivisa, come fanno un po' in particolare i colleghi che lavorano nel mondo del credito, quindi il responsabile del mercato della P.A., chi è responsabile dei grandi clienti, chi del mondo corporate, chi del trade bank e così via, sono coinvolti direttamente in questa iniziativa.

E poi ci sono anche eventi di rewording sul target corporate. Dodici anni sono un investimento importante, lo dicevamo prima. Bisogna saper guardare lontano, le iniziative e gli obiettivi si



raggiungono nel tempo, penso che questa possa essere definita una iniziativa strategica e non tattica.

Ecco, questo ci ha portato nel 2003 ad ottenere due riconoscimenti, uno di Assolombarda e l'altro da parte delle Compagnie delle Opere, e adesso vengo al riposizionamento strategico.

Cosa abbiamo fatto nel 2000-2001? Abbiamo cercato di vedere come era fino ad allora vissuta questa iniziativa appoggiata da parte dell'azienda, abbiamo così costruito, come si fa nelle iniziative di comunicazione o di marketing, un percorso che riportasse questa partnership con Telethon ad un livello superiore, soprattutto più strategico.

Abbiamo attuato un'analisi critica del posizionamento e del benchmarking con altre campagne di solidarietà in Europa e soprattutto negli Stati Uniti, in particolare abbiamo analizzato il comportamento dei donatori, come si è evoluto il comportamento di donazione verso questa causa da parte delle imprese e da parte dei privati; abbiamo cercato di capire l'impatto sulla nostra brand image, e anche e soprattutto sulla brand equity, quindi sulla propensione verso la banca, sulla credibilità del marchio, sulla reputazione, sull'orientamento al nostro brand, e abbiamo ridefinito i valori guida e la mission di questa partnership.

Nello stesso tempo abbiamo identificato dei valori guida che in qualche modo fossero coerenti con questo riposizionamento strategico, e poi abbiamo definito i nostri obiettivi strategici, in particolare nella partnership e nell'attività di marketing e di raccolta di comunicazione.

Quindi ridefinito anche il nostro ruolo all'interno di questa partnership, Telethon non deve diventare la Fondazione di BNL, questo è il rischio che si corre quando ci si sente così forti nell'attività.

Ecco, quando abbiamo riconfigurato il rapporto nella partnership c'è stata la consapevolezza del valore della raccolta, ma nello stesso tempo anche la consapevolezza di quanto valga l'autonomia, la capacità organizzativa, la capacità di marketing e di posizionamento di Telethon e del proprio management in base ai propri obiettivi.

Abbiamo poi attivato un piano di comunicazione integrato nel marketing e nella raccolta fondi come è buona norma fare per ogni attività di comunicazione, e soprattutto abbiamo sviluppato le nostre attività con degli aspetti organizzativi, un aspetto importante in questo senso è il presidio sul territorio. Quindi abbiamo dato deleghe operative a dei referenti sul territorio che ci consentissero di tenere rapporti non solo con i nostri clienti, ma anche con il mondo del volontariato che ruota intorno a Telethon.

Abbiamo infine, come dire, messo a punto tutta un'attività di analisi sui risultati, follow up con le dovute azioni correttive.

Ecco questo è stato il frame su cui ci siamo mossi per riposizionare questa iniziativa – il riposizionamento è partito quasi tre anni fa e ha portato ai risultati di oggi.





Questa è l'evoluzione nel tempo della comunicazione: da una iniziativa in cui si parlava dell'impegno ad un posizionamento che è quello di dire BNL sceglie consapevolmente questo investimento perché riconosce in questo ambito un aspetto strategico e identifica in questo ente no-profit il miglior partner per poter raggiungere i propri obiettivi legati alla mission e ai propri valori.

I due partner oggi firmano assieme le campagne, parlano al plurale, collaborano in modo coordinato, quindi c'è un piano strategico integrato e soprattutto si dà molta enfasi sui risultati scientifici ottenuti mediante la raccolta.

Quindi la raccolta come mezzo e non come fine.

Questa è l'evoluzione di come è cambiato il rapporto per l'impresa, la solidarietà, la responsabilità sociale negli anni, partito nel '70 dalle cosiddette attività filantropiche, le donazioni passive in cui arte e cultura erano in qualche modo i canali su cui le imprese rivolgevano la propria attenzione e i propri investimenti. Nel corso del tempo sono cresciute la cultura e la consapevolezza dell'impresa su cosa rappresenti il tema della responsabilità.

La BNL ha seguito questo percorso e oggi ci sentiamo più vicini al tema del social commitment o ad un aiuto allo sviluppo più sostenibile che ha una sponsorizzazione e un'attività di charity.

Il social commitment è appunto dare un contributo; non dico sostituirsi, ma aggiungere valore al tema del welfare. In questo caso abbiamo scelto le patologie genetiche, la ricerca, la prevenzione per dare il nostro contributo al tema del welfare.

Vi ho illustrato rapidamente questo processo di riposizionamento, e che cosa ha portato in termini pratici?

Ha portato ad una pluralità, ad una diversificazione di canali, di mezzi e di strumenti. Per fare 24 miliardi di raccolta ogni anno, e coinvolgere decine di migliaia di clienti e dipendenti, non si può non disporre di un corredo diversificato ed integrato di canali e di strumenti: sportelli, eventi, e-banking, Telethon Card. La comunicazione, in qualche modo, trae risorse da tutto quello che oggi il mondo della comunicazione in termini di strumenti può mettere a disposizione per il raggiungimento dei nostri obiettivi, ma soprattutto è stato fatto un grosso lavoro di segmentazione del target dei donatori.

14 milioni di raccolta, 110 mila nel mondo retail, 20 mila nel mondo corporate, questo è già un dato importante, capire che il 57% della raccolta viene dalle imprese. Le imprese hanno una capacità superiore, hanno ovviamente donazioni medie superiori; un'impresa che parla alle altre imprese è un aspetto competitivo importante, il mondo retail è aggredito da una pluralità di iniziative analoghe, di raccolta fondi.

Allora, una delle scelte che abbiamo fatto è rivolgerci a quei 20 mila donatori che hanno un potenziale straordinario, anche perché quel 57% di raccolta è dato dal 13% dei clienti di BNL.



Ampliamento della base dei donatori e aumento della produzione media sul mondo del retail, incremento della raccolta e soprattutto fidelizzazione dei donatori e incremento del numero dei donatori top. Quindi abbiamo iniziato a vedere che in queste 20-30 mila imprese potevamo avviare un piano di fidelizzazione per incrementare la raccolta e per fidelizzare, come dire, questo grosso potere.

Sui privati e le famiglie abbiamo sviluppato eventi e strumenti, anche con il mondo del trade banking.

Per incrementare la raccolta abbiamo coinvolto in modo diretto tutti i nostri responsabili di mercato; abbiamo costruito degli strumenti che parlassero alle imprese con il codice culturale di comunicazione delle imprese; abbiamo fidelizzato l'incremento dei grandi donatori creando un corredo di opportunità.

Abbiamo deciso di promuovere in tutta Italia delle tavole rotonde sul tema della responsabilità sociale e ricerca scientifica in cui abbiamo invitato le nostre imprese donatrici potenziali, gli enti locali e le autorità; abbiamo creato eventi speciali sui target. Noi abbiamo creato i cluster gold e soprattutto abbiamo lanciato un programma che si chiama "adotta un ricercatore". In qualche modo, quindi, non si dà un assegno o si fa un versamento per sostenere una causa, ma si adotta un ricercatore per un progetto di ricerca specifico. Dura tre anni e nessuno meglio dell'impresa può avere un rapporto così stretto, così forte e strutturato con il progetto di ricerca.

La distribuzione della donazione è frutto di questo lavoro di segmentazione. Abbiamo costruito un cluster dei top donors, quindi aziende con donazioni uguali o superiori ai 10 mila euro e, in qualche modo, questo lavoro di comunicazione ha portato da 27 a 60 mila euro. Qui ci sono poi tutti i benefit nell'entrare nel club dei top donors di Telethon. Abbiamo costruito il cluster dei gold donors, come donazioni superiori, uguali o superiori ai 20 mila euro, e in questo caso ci sono tassi importanti. Oltre il 70% delle aziende hanno incrementato la donazione. Anche qui abbiamo segmentato l'offerta dei gold donors, quindi rewording, attività partecipative, qui le donazioni possono andare a 32, a 75 mila euro.

Abbiamo attivato questo piano di tavole rotonde itineranti molto importante – dal nostro punto di vista – per avviare con i nostri clienti un rapporto, una relazione che fosse sulla responsabilità sociale quindi su temi culturali e valoriali.

Quindi noi abbiamo attivato e avviato questa modalità di rapporto con la ricerca attraverso Telethon, e poi abbiamo trasferito il testimone ai nostri partner, ai clienti, alle imprese, insomma ci siamo fatti garanti del progetto.

Per quanto riguarda la comunicazione interna Intranet è una opportunità straordinaria per rendere questo processo integrato e aggiornato, quindi abbiamo realizzato news letter interattiva, data



base, procedure, segmentazioni, manuali operativi, house organ, sia on line che off line, abbiamo cercato di utilizzare al meglio tutti i nostri strumenti e canali, questa è la pianificazione media, il nostro sito Internet ovviamente è a sezioni dedicate.

Vengo ai benefici indotti, e i benefici indotti sono ovviamente quelli che riguardano direttamente anche la nostra immagine, la percezione della nostra immagine.

Abbiamo avuto indici importanti di miglioramento nel rapporto con la nostra clientela, con un differenziale positivo di 0,85 punti rispetto ai nostri competitor; in qualche modo i nostri clienti, coinvolti in questa iniziativa hanno, hanno un rapporto di fidelizzazione superiore alla media del settore. C'è un risultato sul miglioramento del clima aziendale, quando si parla di 10-12-13 mila persone coinvolte non può che essere così, e, inoltre, un sostegno attivo alla brand equity. Incremento della nostra attività nei periodi della maratona, BNL è il primo partner, BNL aumenta la percezione valoriale quando è associata a questa iniziativa e da quest'anno c'è anche una possibilità di misurare la percezione del brand awareness delle imprese nel sociale. Comunque BNL è l'azienda leader nel settore bancario per ciò che riguarda la comunicazione sociale.

## **MODERATORE**

Ringraziamo il dott. Davide Cefis per la sua presentazione che è stata veramente molto interessante e ci ha fatto rivivere, al di là delle emozioni su quei bellissimi risultati raggiunti, l'esperienza che ci ha raccontato ieri Kerbaker. Questa volontà e necessità di mettere insieme una serie di risultati che vanno dal pubblico al sociale e al culturale, e quindi da questo cocktail ottenere dei risultati importanti, pratici e concreti, ma raggiungere anche una serie di grandi obiettivi verso l'interno.

Quindi questo coinvolgimento, il senso di appartenenza, lo spirito di gruppo, lo stesso che Kerbaker ci raccontava ieri.

Passiamo subito la parola a Roberto Nelli, docente di economia e tecnica della comunicazione istituzionale e comunicazione interna d'impresa, autore di diversi libri – ne vedo qui uno molto interessante: "L'impresa e la sua reputazione" – che ci parlerà della ricerca dell'immagine come base per la formulazione degli obiettivi e del piano di comunicazione.

## **NELLI**

Certamente non è mio obiettivo e neanche di questo seminario in modo specifico, parlare di come si fa una ricerca, anche perché sarebbe assolutamente noioso e non significativo, dipende da una serie di fattori che vanno presi in considerazione, dagli obiettivi alla metodologia, se qualitativa o quantitativa, quindi di conseguenza gli strumenti, lo stanziamento a disposizione e quante altre cose, per cui generalizzare è assolutamente impossibile.



Per ciò che riguarda il metodo, in particolare rispetto alla tipologia di ricerche che svolgo da almeno una decina di anni in Università Cattolica, io ho adottato – per deformazione professionale – un metodo quantitativo; quindi oggi illustrerò due esempi prettamente quantitativi, cioè una ricerca che porta a dei numeri, a degli indici, a delle misurazioni non oggettive – perché ovviamente non lo sono in tutto e per tutto – ma comunque numeriche.

Io ho molti appunti sulle cose discusse in questo giorno e mezzo e ritengo che la ricerca di non dare risposte ad alcuni interrogativi permette anche di attribuire al professionista della comunicazione una dignità superiore a quella che spesso ci viene riconosciuta, forse non a noi in modo specifico ma a tanti comunicatori che magari non fanno parte delle associazioni più accreditate e certificate.

Ecco, se i nostri capi – diceva stamattina Benzoni – e il management è molto sensibile ai numeri, agli indicatori per ciò che riguarda programmazione strategica, programmazione e controllo, si parla da tempo ormai della mitica balance core card, ecco, perché non inventarci anche noi una cosa simile? Un cruscotto di indicatori?

Ecco, questa provocazione mi è stata fatta proprio nel '95 dal mondo delle relazioni pubbliche, delle sponsorizzazioni, stimolato da UPA, e da allora, appunto, mi occupo in modo specifico di misurazioni.

Ecco, quando si fa una ricerca tra le varie cose bisogna stare molto attenti alla definizione del campione, soprattutto quando si tratta di ricerca quantitativa.

Fare una ricerca su basi non statisticamente significative non ha molto peso, almeno dal mio punto di vista. La ricerca qualitativa è un'altra cosa, torno a ripetere, ha altre regole ed è altrettanto rigorosa, però si fa su presupposti diversi.

Questa come prima considerazione.

Lo stimolo che mi è stato dato è quello di legare la ricerca alla definizione degli obiettivi e del piano di comunicazione, quindi anziché parlare di come si fa una ricerca io mi sono focalizzato su quando farla, perché penso sia più importante.

Si può fare, evidentemente, prima, quindi in fase di progettazione. Chi studia la pubblicità ha una serie di schemi di riferimento e di modelli ricchissima, dove si arrivano ad individuare più o meno esattamente le diverse fasi di processo decisionale del consumatore, per cui a volte, in certi casi, si agisce prima sul comportamento affinché di conseguenza si formi un atteggiamento, quindi si prendono in esame tutte le variabili che determinano gli atteggiamenti e quindi gli elementi cognitivi, gli elementi emotivi di cui si parlava ieri.

Ecco, i modelli di riferimento ci spiegano, caso per caso, situazione per situazione, come funziona il processo decisionale del nostro target, e noi riusciamo a capire come e dove agire.

C'è chi dice che oggi la pubblicità non agisce neanche più sugli atteggiamenti e sui comportamenti,



ma agisce su quella che si chiama la brand silence, cioè il riconoscimento inconsapevole di un certo prodotto.

Questo è frutto di ricerche. La ricerca è legata quindi al momento della definizione degli obiettivi del piano di comunicazione. Poi una ricerca in itinere, il monitoraggio evidentemente che ci permette di tarare continuamente il piano di comunicazione e adeguarlo ed eventualmente modificarlo, e poi la ricerca a posteriori che è quella che viene fatta molto spesso. Spesso si fa e si pensa a posteriori qualcosa a cui non si era pensato prima, per cui è più una ricerca sugli effetti che sui risultati. Pensavo ad un gioco di parole che usavo qualche anno fa: *spesso si va a cercare cosa è successo ma non si va a vedere se è successo quello che volevamo che succedesse.*

La ricerca a posteriori, inventata dopo, aggiunta ad un pacchetto di comunicazione non ha molto senso, tanto più se vogliamo uscire con un suggerimento – peraltro non molto originale – che è quello di inserire il piano di ricerca all'interno del piano di comunicazione; cioè una ricerca ha senso se viene prevista all'interno del piano di comunicazione.

Il piano di ricerca sta nel piano di comunicazione o, se preferite, la ricerca sta nel piano di comunicazione.

Ecco, parliamo di immagine, vediamo il profilo di immagine, spesso se ne è sentito parlare, il profilo di immagine può, in modo convenzionale, ponendo vari limiti, essere misurato quantitativamente su scale convenzionali? Basta definire correttamente le scale, perché alla base di tutto c'è una definizione corretta delle scale. Su scale definite in modo non idoneo non si possono fare le operazioni che spesso si vedono fare lo stesso. Comunque diamo per scontato che venga fatto correttamente.

Questa si riferisce all'immagine non di un'azienda ma di un servizio di un'azienda. L'idea è quella di capire come si può agire per modificare eventualmente l'atteggiamento, perché poi l'immagine richiama il concetto di atteggiamento, e quindi la valutazione complessiva di questo servizio e di questa realtà.

Nella ricerca che vi illustro abbiamo fatto delle interviste su un campione probabilistico, quindi statistico, su 3.100 interviste previste ne abbiamo fatte 3.077, un numero grande ed interessante, ed è venuta fuori una funzione matematica, funzione molto banale e lineare, che vedendo da queste due curve, anzi una è una retta, quella verde, che è la retta che rende uguali i valori osservati, cioè quelli veri, cioè abbiamo chiesto al 750° consumatore quanto sei soddisfatto di questo servizio complessivamente? E lui ha dato un certo valore, e poi abbiamo applicato la formula ed abbiamo visto il valore calcolato. Quindi in caso di uguaglianza sarebbero stati lungo la linea verde, gli effettivi sono leggermente discostanti dalla linea verde, però la cosa è abbastanza significativa.



Evidentemente è un modello che funziona, e da questo modello operativamente si possono trarre tante conclusioni.

Una che ho suggerito era quella di parlare con l'agenzia di comunicazione e stabilire cosa andare a dire, cosa dire.

Per esempio, comunicare che questo servizio era efficace, interessante, positivo perché c'era una capillarità forte, il punto 7, una vicinanza ai punti di raccolta non sarebbe servito a molto, perché il suo peso era 0,05. Qui le scale sono da 1 a 5, quindi aumentare anche di 5 il punto 7, X7, avrebbe portato avanti un incremento marginale; per cui concentriamoci sui contenuti della comunicazione, definiamo come obiettivo della comunicazione quello di trasmettere semplicità e rapidità della procedura, perché un incremento significativo sulla X1 avrebbe portato un incremento della valutazione complessiva di un certo punteggio.

Questi sono numeri che hanno un peso relativo, e forse un peso più qualitativo che quantitativo in senso stretto, o se volete relativo. Noi avremmo potuto fare, se l'avessero voluto fare, una ricerca dopo un anno su un campione altrettanto significativo come punto di partenza e vedere quanto cambiava la valutazione finale sulla base della valutazione iniziale, appunto perché la ricerca, comunque, dovrebbe essere concepita come un percorso all'interno di un piano di comunicazione.

Se ne fa una all'inizio, si guarda com'è la situazione, in questo caso era un'azienda che non operava in Italia, voleva entrare in Italia in modo particolare offrendo un servizio particolarmente innovativo, dice vediamo un po' che succede, come viene valutato il servizio, e come quindi possiamo agire in termini di comunicazione su un'area test.

Questo è un primo caso.

Un secondo caso, invece, fa riferimento ad un tema che, tra l'altro, è emerso ieri. Stiamo parlando dell'esperienza Telecom sul ritorno sui media, quali erano le unità di misurazione? Ho chiesto a Kerbaker e mi è stato risposto che erano il ritorno sui media e le tre sull'immagine.

Ecco, questo è un grossissimo tema, a livello internazionale ci sono delle ricerche fantastiche della media reputation, cioè l'immagine non tanto presso il consumatore o il personale interno ma presso il media, cioè come esce l'azienda sulla stampa.

E' stata fatta una indagine analizzando dal 2 gennaio di due anni fa, al 10 maggio di due anni fa – l'abbiamo presentata al circolo della stampa l'anno scorso – l'andamento del prezzo delle azioni confrontato con l'andamento della copertura di contenuto finanziario sulla stampa finanziaria, quindi una selezione molto precisa.

Copertura. Volume della copertura. Numero totale di articoli usciti. L'idea molto forte nella letteratura americana è quella di utilizzare alcuni indicatori, potrebbe essere la reputation presso un consumatore o l'internal reputation, rispetto a degli indicatori oggettivi quantitativi. Potevamo



metterci la quota di mercato, potevano metterci l'andamento delle vendite. Ci abbiamo messo il prezzo delle azioni perché interessava quello lì, non è l'ho deciso io in modo particolare.

L'idea era quella di capire perché un'azienda – che poi vedremo – aveva un certo piccolo problemino che abbiamo confermato.

Ecco, questa era una azienda di cui si parlava tanto sui media specializzati, evidentemente finanziari.

Naturalmente curve fatte così non ci danno nessuna indicazione, abbiamo fatto l'andamento settimanale sia del titolo che della copertura, numero degli articoli, ancora non si capiva un granché e allora abbiamo fatto il calcolo delle medie mobili. Qui abbiamo fatto una constatazione particolarissima: è venuto fuori un coefficiente di determinazione, vuol dire un numero che ci dice quanto le due curve vanno l'una rispetto all'altra insieme ed esse hanno un andamento simile, lo 0,8 è un numero impressionante, normalmente va da 0 a 1, e quindi 0,8 è enorme, vuol dire che c'è un forte legame tra le due curve non di causa/effetto. Allora diciamo che il prezzo delle azioni e il numero totale degli articoli che escono si muovono e oscillano in modo simile in senso negativo.

Non abbiamo tempo per dibattere e riflettere su questo, però in senso negativo vuol dire che più si parla e peggio è. Se si sta zitti è meglio. E questa è la verità, e allora andiamo a capire perché, cosa c'è dietro, ed ecco il tono che Alberto ha percepito immediatamente: l'analisi del tono.

Che succedeva? Effettivamente era proprio così, uscivano articoli negativi, se ne parlava e se ne parlava male; non è una informazione banale questa, questo vuol dire fare un'analisi approfondita. Ecco che a questo punto rientra l'analisi qualitativa, l'analisi approfondita vedete gli articoli positivi erano relativamente pochi rispetto ai negativi e ai neutrali che comunque hanno un peso fino ad un certo punto.

E, allora, l'idea è stata di identificare un indicatore. Ce ne sono diversi, ne abbiamo preso uno non particolarmente nuovo, risale a metà degli anni '60, si chiama *coefficiente di bilance* che è una formula matematica che può essere trattata in senso anche statistico, una funzione matematica che pesa, rapporta, quindi bilancia, cerca il bilancio tra il numero degli articoli positivi rispetto ai negativi considerando anche i neutrali e considerando quelli di contenuto non rilevante. Come vedete questo indicatore che va da -1 con tutta copertura negativa a +1 tutta copertura positiva passando per lo 0 sulla neutrale, questo indicatore si correla in modo significativo - 0,7 - con il prezzo delle azioni.

Questo qui non ci permette di stimare come sarà il prezzo delle azioni domani, evidentemente sarebbe troppo bello, è descrittivo e ci vorrebbero molti più dati e molti più numeri per fare una cosa del genere, comunque qui – se vogliamo – non abbiamo tanto i contenuti della comunicazione come dicevamo prima con l'altra ricerca, dove possiamo cercare di capire cosa può cosa, quanto può succedere se modifichiamo delle variabili; qui abbiamo il concetto di obiettivo: cosa vogliamo



fare. Qui il discorso è di premere su un silenzio stampa, premere su un certo numero di testate o di giornalisti che ci parlano in modo positivo ecc. ecc., quelle cose che dicevamo in una situazione palese di crisi di una grossa realtà di cui non faccio il nome per correttezza.

Ecco, quindi, sostanzialmente la ricerca è una cosa che fa paura ai non professionisti, su questo non c'è dubbio, quelli che hanno paura di essere valutati e misurati. E questa paura, comunque, viene sicuramente compresa e percepita dal top management che non attribuisce valore e credibilità a professionisti che non sono disposti a farsi valutare e misurare.

Quindi questa cultura del controllo della misurazione c'è nelle nostre realtà aziendali, se entrasse in maniera forte anche nel mondo della comunicazione sarebbe un fatto sicuramente positivo che accrescerebbe veramente la credibilità dei professionisti che si misurerebbero con numeri.

Questo, secondo me, è l'aspetto centrale, pensare alla ricerca come un qualcosa di assolutamente essenziale da fare e da considerare man mano che il piano di comunicazione si svolge, proprio per poter intervenire, controllare e monitorare costantemente.

## **CEFIS**

Condivido appieno l'importanza dell'attività di ricerca e di analisi.

Noi addirittura l'abbiamo internalizzata nella direzione della banca, abbiamo uno staff di analisi e ricerche in cui applichiamo anche modelli econometrici. Il problema del nostro mestiere è che è talmente tutto intangibile e qualitativo che dare, come dire, oggettività alle strategie e alle misurazioni è vitale.

Li abbiamo anche inseriti nei nostri MBO per dire quanto siamo andati avanti nell'utilizzare gli strumenti e i dati di ricerca come anche misurazione delle performance professionali.

Quindi non considerando il personale, e quindi le risorse e le competenze che fanno parte di questa area di analisi e ricerca di comunicazione, il budget è intorno al 3-4% del budget di comunicazione, quindi è un budget importante ma che è sostenibilissimo.

## **MODERATORE**

Mi sembra una indicazione saggia quella di dare una percentuale sul volume.

Dunque, andiamo avanti immediatamente. Chiamerei Paolo Ghinolfi, AD di Arval Service Lease Italia. Forse lui ci spiegherà e ci parlerà di un caso molto simpatico e interessante di comunicazione interna che stimola creatività e interesse nelle persone quotidianamente, quindi dando energia e coinvolgimento quotidiano sul lavoro.

## **GHINOLFI**





Intanto vorrei darvi un feed back sul mio sentimento nella partecipazione a questo incontro, perché di fatto io sono un vostro cliente, cioè come AD della mia azienda sono un cliente della vostra attività; sono veramente felice di aver partecipato e assolutamente entusiasta del vostro lavoro.

E questa credo che sia una scoperta importante per me, come stimolare delle riflessioni su come può evolvere, grazie al vostro contributo, la comunicazione in azienda all'interno e all'esterno.

Allora, due parole sull'azienda, ma molto rapidamente, giusto per inquadrare cosa facciamo e senza annoiarvi più di tanto.

Arval è una società che fa noleggio a lungo termine e gestioni di parchi auto aziendali, quindi molti di voi sono clienti di società come quella che io rappresento nella gestione del parco auto aziendale.

Quando poi parliamo di parco auto aziendale vedremo che l'evoluzione della nostra attività oggi sta andando verso le piccole e medie aziende, professionisti e privati, perché il mercato cui ci rivolgiamo sempre di più è un mercato che prima era quello delle grandi aziende, possibilmente multinazionali perché la cultura della terzizzazione della gestione del parco era cosa acquisita, oggi fortunatamente sta scendendo nei target più bassi e quindi approccia questi mercati con grande difficoltà di comunicazione, perché i target sono diversi, il modo di comunicare è diverso, il prodotto è diverso e quindi tutta una serie di attività che stiamo portando avanti.

Allora, la nostra azienda è nata un decennio fa circa, quindi è molto recente; ha dovuto entrare sul mercato e acquisire quote di mercato. L'ha fatto con un gruppo, come sempre succede, con un nucleo piccolo di persone che insieme hanno cominciato a lavorare motivandosi, stimolandosi e supportandosi l'uno con l'altro, poi si sono messi vicino persone che con caratteristiche simili che hanno portato avanti lo sviluppo, in seguito le cose sono andate fortunatamente molto bene e oggi siamo un'azienda di 500 persone.

Quindi 500 persone, gestiamo circa 90 mila veicoli in Italia, abbiamo i più grossi clienti italiani, abbiamo operato insieme a ENEL nel '97 all'inizio della terzizzazione dei parchi della pubblica amministrazione, perché quell'anno fu l'anno in cui Enel cominciò insieme a noi questo passaggio al noleggio. Seguirono poi successivamente Telecom, fu costituita Consip con lo scopo di terzizzare, tra le altre cose, il parco P.A

Detto questo, la difficoltà che stavamo attraversando era come riuscire a veicolare a tutte le persone, alle 500 persone in azienda, quello che era il sentire comune di quel nucleo iniziale delle prime persone che avevano partecipato a questo start up.

L'unico sistema è stato quello di scrivere, come sempre succede. Abbiamo operato in modo tradizionale, redatto le carte dei valori, definito i valori aziendali, proiettato la nostra vision, ci siamo dati una missione e abbiamo iniziato a lavorare.



i valori che abbiamo definito sono la creatività per tentare di conoscere le cose, l'ambizione, il voler fare determinate cose. Noi oggi abbiamo oltre il 20% di market share, questo è estremamente gratificante per un gruppo che lavora con dedizione e con impegno, rappresenta il terzo valore per il raggiungimento degli obiettivi; la reattività, perché il mondo cambia talmente velocemente che bisogna poter reagire. Quindi il fare con impegno e reattività. Il tutto, però, basato su quello che riteniamo sia il valore fondamentale che è il rispetto, rispetto che va in tutti i sensi, verso le risorse interne, verso il cliente a cui abbiamo fatto delle promesse, verso i nostri fornitori che le hanno fatte a noi, che a loro volta devono godere del nostro rispetto per poter continuare a garantire il loro impegno.

Bene, detto questo abbiamo iniziato un'attività di comunicazione di questi valori che rappresenta l'attività top down, relativamente semplice, perché comunicare – con tutte le varianti, difficoltà ecc. – è più semplice dell'attività bottom up, cioè capire esattamente cosa sta succedendo là sotto e far risalire dalle risorse il loro contributo.

Comunque la cosa che perseguiamo in azienda, che continuiamo a dire, è che un AD ha una testa, 500 teste sicuramente lavorano molto meglio dell'AD, e quindi è bene che queste 500 teste diano il loro contributo al comitato di direzione, all'AD, agli azionisti per la definizione e il raggiungimento degli obiettivi.

Quindi l'attività di comunicazione top down è partita con una serie di incontri, di comunicazioni, di coinvolgimento prima del comitato di direzione, poi dei quadri, poi dei dipendenti; c'è stato un percorso che era quello di puntare su ognuno di questi valori definendo per ogni anno un valore, definire, per esempio, che quest'anno, cioè il 2004 che va a concludersi, fosse l'anno dedicato alla creatività. Quindi in un momento che riunisce tutta l'azienda, riusciamo fortunatamente ancora a fare queste cose, cioè a mettere insieme le 500 persone una volta all'anno, abbiamo lanciato il progetto creatività.

## **Proiezione**

*"Una strada immaginaria ricca di esperienze, un percorso, uno spazio dove vivere e condividere i valori aziendali, tradurre ed interpretare, attraverso un viaggio, il pensiero creativo e i suoi valori utilizzando un progetto on line che declina la creatività in modo tangibile con la partecipazione attiva di tutti i dipendenti. Rotta 51, il luogo di destinazione creativity.*

*... Ascolto, parlo, ci sarò passata un milione di volte e non me ne ero mai accorta. Mi guardo attorno, osservo, apro gli occhi e scopro il mondo dei significati.... Non male questa canzone, mi fa venire in mente quel libro, quale era il titolo? Non ricordo, però darò uno sguardo all'information*



*office e di sicuro troverò altre informazioni. E' fantastico poter proporre e condividere idee e progetti. Mi devo ricordare di proporre le mie idee su... la riunione, devo esporre il mio progetto in modo chiaro ... tenere sempre a mente gli obiettivi della presentazione, mantenere un tono vivo. Sarà meglio riguardare il corso parlare in pubblico per poter affrontare la riunione con tranquillità. Guardo, ascolto, parlo, condivido le mie esperienze, faccio comunicazione a 360 gradi. In Arval facciamo squadra ma ci sfidiamo anche, un po' di competizione non fa mai male. Con Stadium posso testare la mia preparazione in modo semplice e divertente, e i più bravi vengono premiati una volta giunti a creativity. L'ho fatto con la mia creatività, ho creato un pensiero, un'idea, un progetto. Sognavo un posto dove un'idea può essere discussa, condivisa, realizzata. Cosa c'è? Rotta 51".*

Ecco, per la realizzazione di questo obiettivo abbiamo dotato tutti i dipendenti di un kit che comprendeva un'agenda vuota nella quale poter fermare le idee proprio nel momento in cui queste si affacciavano alla mente, l'idea è un lampo, è un momento, e quindi deve essere fermata nel momento in cui arriva; c'erano delle cuffiette per potersi connettere al computer, ognuno ha il suo, e poter in qualunque momento iniziare il suo training, la sua formazione, poter cominciare a dare il suo contributo, poter trasferire all'azienda le idee, poter sviluppare la creatività, condividendo con gli altri le proprie idee.

Quel 51 evidenzia i cinque sensi e l'uno la condivisione, quindi i cinque sensi e la condivisione di quello che nasce dal mettere a frutto i sensi.

Come poi si estrinseca il lavoro delle persone? La cosa che mi interessa raccontarvi è che viene fatto in piena libertà, cioè non c'è nessun obbligo ma è il senso di responsabilità che influisce e motiva il dipendente nel volere trasferire all'azienda i suoi messaggi, percependo questo momento come opportunità di arricchimento attraverso gli strumenti che l'azienda gli mette a disposizione.

E' un percorso estremamente delicato e difficile che però abbiamo visto è stato raggiunto come obiettivo che ci eravamo prefissati all'inizio.

E' un percorso reale questo, non è finto. E' un viaggio nel quale il dipendente arriva in una dimensione che paragonabile ad una città e può scoprire tutto quello che c'è in questa città. Le sue ricchezze, i suoi valori, un'ampiezza di informazioni e quindi può *andare a scuola* e informarsi di tutto quello che la scuola gli può dare. E allora abbiamo il pensiero, abbiamo come liberare la creatività, come allenare la creatività, la gestione del problem solving, dove e come usare la creatività, la creatività nelle organizzazioni e quant'altro. C'è tutto, c'è il simbolismo, c'è l'apprendimento per immagine, l'apprendimento di musiche, di testi; quindi ci sono corsi con i docenti che insegnano come fare determinate cose, come parlare in pubblico, come ascoltare nel modo corretto, come interagire con le persone.



Dopodiché c'è un altro momento che è quello dello stadium dove si può condividere quello che si è capito e giocare, confrontarsi con gli altri con dei test nei quali le persone si ingaggiano a dare le risposte corrette, ma il tutto, però, deve portare – per quello che ci riguarda – ad una classifica che ogni mese vede premiati i primi 10 che vincono questa sfida rispetto agli altri, e molto semplicemente gli viene data una copia del corso legato alla città di cui si stava parlando e viene consegnato questo corso perché ne possa fare tesoro suo e condividerlo a sua volta con qualcun altro, anche fuori dall'ambiente di lavoro.

Come fuori dall'ambiente di lavoro c'è la parte teatro, c'è il momento di condivisione con i colleghi - ed eventualmente con familiari o con chi questo desidera – in un ambiente esterno che può essere davvero un teatro o può essere un cinema per una rappresentazione che richiami tutti i sensi che ha vissuto e approfondito vivendo quell'esperienza nella città. E poi il botton up che abbiamo detto prima. E' la parte più difficile, e allora il copyright che è questo indirizzo nel quale ognuno può registrare la sua idea; ma è un vero e proprio registro dove uno mette la sua idea e l'azienda la recupera, la sviluppa, la porta avanti e nell'arco dell'anno, e soprattutto in quello che noi chiamiamo i communication meeting di fine anno le idee migliori, quelle che l'azienda ha recepito come applicabili immediatamente o applicabili nel futuro, vengono premiate e vengono dati i percorsi con cui queste idee saranno applicate in azienda.

Ecco questo è rapidamente il modo in cui vogliamo *giocare* in azienda. Stiamo parlando di un gioco, cioè mettiamo a disposizione dell'azienda un gioco che vorremmo che fosse il significato di quello che intendiamo poi il lavoro in azienda, cioè un gioco molto serio.

Da qui nascono le idee per il futuro di questa azienda.

Noi gestiamo parchi auto aziendali. Sembra banale ma il noleggio a lungo termine presuppone una infinità di mestieri. C'è la gestione delle manutenzioni, cioè gestire 4 mila officine sul territorio; c'è la gestione delle assicurazioni: incendio, furto, franchigie diversificate, sinistri, eventi territoriali... un mondo; c'è la gestione dell'assistenza che si può fare in tanti modi e noi abbiamo deciso di volerlo fare in un modo speciale che vuole dire che quando ci chiamate non solo arriva il carro attrezzi e prende la macchina, ma la porta nella nostra officina perché venga riparata immediatamente e nello stesso tempo viene data un'auto in sostituzione che si trova presso l'officina.

Ecco, la grande differenza tra fare un mestiere con creatività applicata e farlo in modo standard.

Poi c'è la grande difficoltà di come comunicare queste cose ai nostri clienti, la definizione del valore aggiunto di queste cose che deve essere percepito dal cliente.

L'ultima delle cose che vorrei dire è che, come avete visto, fra le diverse attività c'è quella di poter recuperare dei testi. Stiamo aderendo ad una iniziativa che nasce, se non sbaglio, all'interno di AIDP, Associazione Librai Italiani, che è quella di mettere a disposizione di tutti i dipendenti una



serie di testi formativi che possono essere recuperati o via sistema informatico, quindi sempre in un modo interattivo in azienda, oppure con tutta un'attività di disponibilità all'interno dell'azienda di questi testi e poi di facilitazione all'acquisto e all'accesso alla lettura con delle convenzioni con i librai in Italia. Pensiamo che questa sia una iniziativa estremamente ricca perché stimola sicuramente una fase di lettura, di voglia di approfondimento e ancora di impegno in un modo tradizionale.

Tutto quello che avete visto è strutturato all'interno dell'azienda nell'ambito di un reparto che abbiamo costituito due anni fa e si chiama SIO, che vuole dire Strategia e Innovazione Organizzative.

E' difficile onestamente spiegare all'azionista perché abbiamo fatto questo investimento che costa in risorse, costa in tempo, costa in attenzione, costa ogni tanto anche in quattrini, e vi assicuro che è uno degli investimenti migliori che abbiamo fatto in azienda.

Il direttore di questo reparto aziendale è Patrizio Fiori, che è anche l'artefice di tutti questi prodotti, e ci tengo a dare qui con voi il giusto contributo a chi ha veramente portato questa capacità di innovare e di creare in azienda che difficilmente diventano realtà realmente tangibile.

In Arval questo è molto tangibile, è una esperienza che mettiamo a vostra disposizione giusto per dirvi che c'è anche un modo di fare comunicazione interna ed esterna divertendosi, giocando e rispettando la libertà dei dipendenti che chiedono formazione, ma quando poi li si manda a fare i corsi di formazione rispondono nei modi più disparati.

## **ZORZI**

Grazie a Mario D'Ambrosio, a Vito Di Bari, ad Andrea Kerbaker, a Davide Cefis, a Roberto Nelli e a Paolo Ghinolfi che hanno arricchito le due giornate e, ovviamente, grazie di cuore al Vice Presidente Beonio Brocchieri che l'ha arricchita in modo straordinario facendoci riflettere, come ci dicevamo ieri, in particolare su quale sia l'obiettivo della comunicazione di impresa, su una possibilità di definire cosa sia far nostro e cosa no.

E' stato interessante, credo, per tutti. Ascai fa questo. Ha voluto festeggiare anche il suo 50° compleanno così. Ascai fa questo, riflette, ragiona sulle tematiche legate alla comunicazione di impresa, però per essere più precisi Ascai con questo vuole fare un'altra cosa molto precisa: Ascai fa corsi di formazione, workshop, seminari, riflessioni di tutti i tipi, convegni, ecc. perché ha come obiettivo la costruzione, la definizione, il disegno, la perimetrazione della comunicazione di impresa. Questo è il nostro obiettivo. E' un obiettivo enorme, credo per tutti noi molto interessante, che porta immediatamente dietro a sé l'obiettivo di arrivare al profilo, al ruolo, a definire le caratteristiche, la fisionomia e i contenuti professionali del comunicatore di impresa.



Questa è la mission di Ascai.

In questo percorso tanto più noi ci rafforzeremo, noi comunicatori di impresa ci rafforzeremo nelle nostre autoconvinzioni di importanza e poi di ruolo, e noi tutti convinceremo noi stessi – come diceva ieri Alberto – dell'importanza delle cose che stiamo facendo quando definiamo un obiettivo, quando maneggiamo gli strumenti, quando raccogliamo i feed back, tanto più noi ci rafforzeremo tanto meglio saremo in grado di rapportarci – come diceva stamattina Benzoni – con il manager di impresa che sono evidentemente i nostri primi interlocutori; ma non solo, aggiungo io, anche con le Università, anche – magari un domani – con il Parlamento per normalizzare la professione, anche con la pubblica opinione per dare valore e riconoscimento ad una professione che è alla pari di tante altre professioni. Stiamo investendo nel futuro e Ascai si muove in questa prospettiva attraverso la riflessione e gli approfondimenti, e qui mi viene spontaneo agganciarci all'idea fondamentale che se stiamo investendo nel futuro, è fondamentale centrare i propri sforzi sui giovani, quindi guardare con grande attenzione al mondo delle Università, a chi nelle Università sceglie la strada della comunicazione, della comunicazione di impresa, guardare ai giovani che anche attraverso la loro tesi di laurea ci sono sembrati particolarmente bravi nell'approfondire un tema, nello sviscerarlo appieno e nell'aiutare anche noi, che già facciamo quel mestiere, in quanto la loro riflessione è utile anche a noi.

Ascai organizza ogni anno, da tantissimi anni ormai, premi di laurea a giovani che stilano la loro tesi su temi legati alla comunicazione di impresa, alla comunicazione esterna pubblicitaria, di immagine, interna ecc.; c'è una selezione, adesso ce lo spiegherà il nostro direttore che sa tutto da questo punto di vista, alla fine vincono solo tre giovani che hanno fatto i tre lavori giudicati dalla giuria migliori.

Io credo che questo sia bello e interessante per tutti noi; vi invito anche ad entrare in possesso di questi lavori perché veramente quando noi abbiamo trovato il modo di utilizzarli sono stati veramente interessanti e utili per il nostro lavoro quotidiano. Quindi a tutti i colleghi comunicatori di impresa do questo consiglio.

E' anche un piccolo aiuto in denaro, credo che il premio consista anche in un piccolo riconoscimento in denaro molto simbolico; in realtà quello che Ascai dice a questi giovani è grazie intanto per il lavoro che avete già fatto in termini di tesi di laurea e che può essere utile, ma grazie dal punto di vista delle imprese, dal punto di vista dei comunicatori di impresa perché quello che vi apprestate a fare entrando nel mondo del lavoro ed entrando nel mondo di questa professione ci sarà sicuramente molto utile. E speriamo di restare sempre vicini.