



GLI INCONTRI DI FORMAZIONE ASCAI

Comunicazione interna e relazioni esterne. Separati in casa?

Le sinergie e i possibili conflitti.

Rapporti con la stampa, pubblicità corporate, relazioni pubbliche, investor relations: come possono ispirare (ed essere ispirate), rafforzare (ed essere rafforzate) dalla comunicazione con il personale interno all'azienda?

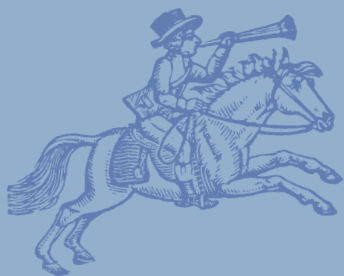
Dopo il confronto avviato a Bari nel luglio scorso tra comunicazione interna e formazione, ASCAI continua l'esplorazione dei confini sempre più invisibili e delle complementarità sempre più potenti di due discipline molto vicine – comunicazione interna/esterna – che insieme possono contribuire al successo dell'impresa

In collaborazione con



*Lingotto 8 Gallery
Centro Commerciale Galleria del Lingotto
Via Nizza, 280/1
TORINO*

Venerdì 2 dicembre 2005



GLI INCONTRI DI FORMAZIONE ASCAI

*“Comunicazione interna e relazioni esterne. Separati in casa?”
si inserisce nel filone degli incontri di riflessione sul mestiere del
comunicatore d'impresa che ASCAI organizza da alcuni anni. Per lo
specifico argomento scelto stavolta crediamo che lo scambio di
informazioni e di esperienze potrà risultare interessante sia per i
Comunicatori Interni sia per i Comunicatori Esterni d'Impresa*

*“Comunicazione interna e relazioni esterne. Separati in casa?” è
rivolto ai:*

- Responsabili e Addetti Comunicazione Interna
- Responsabili e Addetti Relazioni Esterne
- Responsabili e Addetti Ufficio Stampa
- Responsabili e Addetti Corporate Image e Pubblicità
- Responsabili e Addetti Investor Relations
- Responsabili e Addetti Organizzazione

ASCAI (www.ascai.it)

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, Eni, Enel, Elea, Fiat, Iccrea, iGuzzini, Istat, Istituto Poligrafico, Pirelli, Sai, Sanpaolo IMI, Siemens, STMicroelectronics, Telecom Italia, Tim, Università Cattolica di Roma, Wind e molte altre.

PROGRAMMA

Venerdì 2 dicembre 2005

9.45 Registrazione partecipanti

10.00 Inizio dei lavori

10:00 **Andrea Zorzi**
Presidente ASCAI
Apertura lavori

Testimonianze (con domande/risposte)

10:15 **San Paolo IMI**
Comunicare i valori olimpici all'interno e all'esterno
Filippo Vecchio - Relazioni Esterne
Dino Berardi - Corporate Image

11.00 **Telecom Italia**
La comunicazione e l'ascolto dentro e fuori l'azienda

11.45 **AIRBUS**
Il lancio di nuovi prodotti come catalizzatore della comunicazione interna: le strategie e attività di comunicazione che hanno accompagnato il varo dei due nuovi programmi aeronautici: Airbus 380 e Airbus 350.
Aline Vuillequez - Vice Direttore Comunicazione

12.30 **SANOFI-AVENTIS**
Comunicare una fusione. Pubblicità, comunicazione interna e integrazione di culture intorno alla nascita del nuovo gigante della farmacia Sanofi-Aventis.
Responsabile Comunicazione Interna
Giorgio Lodi - Presidente Publicis Italia

13.00 *lunch*

14.00 **Nokia**
Come si coordina il livello nazionale con la corporate sia nella comunicazione interna che in quella esterna
Riccarda Zezza - Responsabile Comunicazione

14.30 **Gruppo BNL**
House organ e giornalismo d'impresa
Luigi Maccallini - Responsabile Comunicazione Online, Editoria e Responsabilità Sociale d'Impresa
Fabrizio Finamore - Capo Redattore House Organ BNL NOInsieme

15.00 **FIAT**
Il lancio di "Grande Punto" tra comunicazione esterna e interna
Giovanni Perosino - Brand & Commercial Fiat
Responsabile Pubblicità e Comunicazione

15.30 *Discussione*

16.00 **Conclusioni di Rossella Daverio**
Responsabile Comunicazione Aermacchi

16.30 *Termine lavori*

Nel corso dell'Incontro verranno consegnati i
Premi di Laurea ASCAI per l'anno 2004 - 2005



Elenco Partecipanti

AGAGLIATI Giorgio	Sanpaolo IMI	giorgio.agagliati@sanpaoloimi.com
ALBERTINI Paolo	Sanpaolo IMI	paolo.albertini@sanpaoloimi.com
AMICUCCI Franco	Amicucci Formazione	af@amicucciformazione.com
AUDONE Maurizio	Adverteaser srl	maurizio.audone@adverteaser.com
BARBA Roberta	DGTMedia	r.barba@dgtmedia.com
BASSO Gian Paolo	AMIAT S.p.A.	basso@amiat.it
BATTILANA Gaetano	Banca Pop. Vicenza	gbattilana@popvi.it
BENEVIERI Alessia	Varvel	alessia.benevieri@varvel.com
BEONIO BROCCHERI Alberto		abeonio@alice.it
BERARDI Dino	Relatore - Sanpaolo	dino.berardi@sanpaoloimi.com
BERTOLOTI Roberta	Microsoft	roberb@microsoft.com
BIFULCO Domenico	Agenzia delle Entrate	domenico.bifulco@agenziaentrate.it
BISCACCIANTI Erica	ASM Brescia	ebiscaccianti@asm.brescia.it
BOELLA Paola	Relatore - FIAT	paola.boella@fiat.com
BONAIUTI Stefania	SKF Electrical Division	stefania.bonaiuti@skf.com
BONDANINI Andrea		andreabondanini@tin.it
BONDIOLI Cecilia	CDC Point S.p.A.	
BONZO Giancarlo		g.bonzo@ui.torino.it
BRUNO Luca	Concorso tesi laurea	luca.bruno29@libero.it
BULLERI Laura	Artemisia	laurabulleri@tin.it
CALABRESE Simona	Golden Palace	scalabrese-goldenpalace@thi.it
CAMERA Andrea	Microethics	andrea.camera@microethics.it
CAMPANELLA Antonio	Agenzia delle Entrate	antonio.campanella@agenziaentrate.it
CAPPIO Guido	Accordo	guido.cappio@accordogroup.com
CARA Anna Maria	ABI	a.cara@abi.it
CAVAZZA Massimiliano	Sanpaolo IMI	massimiliano.cavazza@sanpaoloimi.com
CELESIA Alessandra	Iveco	alessandra.celesia@iveco.com
CICERCHIA Cristina	Concorso tesi laurea	cristina.cicerchia@tim.it
COFFARO Elenora	Prime Italy	eleonora.coffaro@prime-italy.org
CONTI Roberta	Lanxess	roberta.conti@lanxess.com
CORNA PELLEGRINI Francesca	Piaggio Aero Industries	mediarelations@piaggioaero.it
COSTANTINO Roberta	Prime Italy	roberta.costantino@prime-italy.org
DAVERIO Rossella	Relatore - Aermacchi	rosella.daverio@aermacchi.it
DE GUARINONI Cecilia	Henkel	cecilia.deguarinoni@it.henkel.com
	Acc. Premio tesi laurea	dipinto.m@libero.it
DI PINTO Michela		
EVANGELISTI Marco	Banca d'Italia	marco.evangelisti@bancaditalia.it
FANELLI Paola	Advera S.p.A.	paola.fanelli@advera.it
FELLI Alessandra	Banca Intesa	alessandra.felli@bancaintesa.it
FERRI Federica	Prime Italy	federica.ferri@prime-italy.org
FERRI Giorgio		ferri.gior@tiscali.it
FINAMORE Fabrizio	Relatore - BNL	fabrizio.finamore@bnlmail.com
FORTIS Franco	Feedback s.r.l.	fortis@feedbackitalia.it
FRANCESCHINI Andrea	Lucchini	a.franceschini@lucchini.com
GANCI Andrea		ganci_andrea@yahoo.it
GREGGIA Massimo	Ferrovie dello Stato	r.ronci@ferroviedellostato.it
GRIMALDI Loredana	Telecomitalia	loredana.grimaldi@telecomitalia.it
GUGLIELMINOTTI Chiara	Toro Assicurazioni	c.guglielminotti@toroassicurazioni.it
LANZETTI Viviana		vivianalanzetti@libero.it



LAZZARIN Piergiorgio

LODI Giorgio

LUCARELLI Ernesto

LUPARIA Luisa

MACCALLINI Luigi

MAIMONE Fabrizio

MIGLIETTA Manuela

MIGLIO Alessandro

MOGGI Sara

NICOLINI Pierpaolo

NISCO Ferdinando

NOBILI Dalila

PANICCIA Umberto (2)

PANTANETTI Augusta

PAOLETTI Anna

PASTEGA Alfredo

PAULETTI Pierluigi

PEDRINELLI Oscar

PINCHIURRI Eleonora

POLENGHI Giancarlo

POLLICINO Katia

PROCOPIO Salvatore

Publicis Consultant

RIVETTO Alessandra

ROCCA Renato

ROSSO Paola

SALIERNO Fabio

SARTORETTI Alessandra

SCACCIA Giulio

SERRA Anna Angelica

SERVOLI Nanda

SGARBI Enrico

SOLARINO Monica

TOMAINI Roberta

ZEZZA Riccarda

ZORZI Andrea

DGT Media

Relatore - Publicis

Italia

Flecta

Saal Comunicazione

Relatore - BNL

Università LUMSA

Emmegi srl

Concorso tesi laurea

Banca Intesa

St Microelectronics

ASCAI

Amicucci Formazione

Banca Popolare

Vicenza

ASCAI

ASM Brescia

APQ - CISL

Gruppo MCM

Banca Intesa

Relatore

Piaggio Aero

Industries

Sanpaolo IMI

Fondiaria - SAI

Sanpaolo IMI

Sanpaolo IMI

Emmegi srl

Univ. Macerata

Piaggio Aero

Industries

AMIAT S.p.A.

Univ. Macerata

Relatore - Nokia

Relatore - Banca

Intesa

p.lazzarin@dgtmedia.com

giorgio.lodi@publicis.it

ernesto@flecta.com

mrk@saal.it

luigi.maccallini@bnlmail.com

fabrizio.maimone@tin.it

manu.ritina@libero.it

alex@emmegi.info

saramoggi@libero.it

pierpaolo.nicolini1@bancaintesa.it

ferdinando.nisco@st.com

ascaai@iol.it

umberto.paniccias@tin.it

af@amicucciformazione.com

anna_paoletti@yahoo.it

gbattilana@popvi.it

ascaai@iol.it

opedrinelli@asm.brescia.it

r.desantis@cisl.it

gpolenghi@gruppomcm.it

katia.pollicino@tin.it

salvatore.procopio@bancaintesa.it

arivetto@piaggioaero.it

renato.rocca@sanpaoloimi.com

paola.rosso@fondiaria-sai.it

fabio.salierno@sanpaoloimi.com

alessandra.sartoretti@sanpaoloimi.com

giulio@emmegi.info

piccirj81@hotmail.com

nanda.servoli@bms.com

esgarbi@piaggioaero.it

solarino@amiat.it

bettina82@jumpy.it

riccarda.zezza@nokia.com

andrea.zorzi@bancaintesa.it



Andrea Zorzi
Responsabile Comunicazione Interna di Banca Intesa
Presidente ASCAI

“Il mestiere del comunicatore d’impresa”

ANDREA ZORZI (Presidente ASCAI)

Prima di tutto i ringraziamenti, oltre che a voi per essere presenti, un ringraziamento a tutti i Consiglieri Nazionali di ASCAI. Alberto Beonio Brocchieri che è il nostro vice-Presidente, Renato Rocca che rappresenta il San Paolo di Torino, cito solo lui perché il San Paolo di Torino è stato molto vicino a noi nell’organizzazione di questo seminario. Tra il San Paolo di Torino e ASCAI c’è un’amicizia ultra decennale. ASCAI è un’Associazione nata 51 anni fa, sono 51 anni che l’Associazione riflette sulla Comunicazione Aziendale. Pensiamo quanto era diversa la comunicazione aziendale. Quanto diverse fossero le aziende e quanto diversa fosse la comunicazione di per sé. Era appena nata proprio in quei mesi la televisione, un canale solo in bianco e nero, non c’era Internet e nelle aziende c’era solo l’House Organ, quando c’era. Lo scontro sociale, sindacale era forte. Abbiamo cominciato da quel momento, chi ci ha preceduto nell’Associazione ha cominciato a riflettere sul mestiere del comunicatore aziendale in Italia.

Oggi non lavoriamo ma parliamo del nostro lavoro; cerchiamo di riflettere sulla nostra attività. Questo è il secondo seminario della serie “Comunicazione interna e un altro settore della Comunicazione Aziendale” e, a Bari, qualche mese fa, abbiamo fatto un seminario su Comunicazione interna e formazione riflettendo sulle sinergie, sui possibili conflitti tra queste due professioni, discipline che insieme possono fare molto per il successo dell’Azienda. Oggi entriamo ancor di più nel cuore della nostra professione ragionando su tutto ciò che si muove tra e insieme alla Comunicazione Interna e alle Relazioni Esterne. Intendo per Relazioni Esterne tutto ciò che ha a che fare con le relazioni istituzionali, la pubblicità, l’Investor relations, la Corporate Image, la comunicazione di Marketing e così via.

Il motivo che ci spinge a riflettere su questi argomenti sta nel cerca di dare un contributo allo sviluppo, all’evoluzione del nostro mestiere. Stiamo cercando di delineare con una certa precisione i suoi confini, il suo perimetro. Ci sono delle professioni che hanno una storia magari più lunga della nostra o



comunque hanno una storia di maggiore sistematizzazione. La professione del comunicatore aziendale è importante, tutti lo riconoscono, ma forse non è così definita e sistematizzata come altre. Dobbiamo anche cercare di capire perché storicamente è avvenuto questo, dobbiamo muoverci partendo da alcune consapevolezza. La prima di queste riflette un'autocoscienza negativa. Poi verifichiamo le autocoscienze positive. Noi non siamo la comunicazione aziendale, noi che facciamo questo mestiere, che facciamo i comunicatori interni, che facciamo i comunicatori verso l'esterno, noi che parliamo con i mercati finanziari, che aiutiamo i Capo Azienda nella sua comunicazione, noi siamo solo una piccola parte della comunicazione dell'azienda. La comunicazione dell'azienda e la comunicazione nell'azienda comprendono moltissimi elementi e attori. Il prezzo dei nostri prodotti è un elemento, i volti delle nostre persone che operano nel Front Office sono un elemento di comunicazione aziendale. Le nostre locandine, il nostro materiale, le piccole comunicazioni che inviamo ai clienti sono degli elementi di comunicazione aziendale. Le relazioni Sindacali e la comunicazione dei Sindacati sono un elemento di comunicazione Aziendale. Le sofferenze, anche personali, che si determinano, per esempio, in alcuni momenti di fusioni, di acquisizioni, quando qualcuno non riesce più a capire qual è il suo percorso professionale e il suo ruolo, qual è il suo lavoro fanno parte della comunicazione aziendale. Questa è quella che io chiamo la comunicazione che *esiste*. E' un elemento importante, complesso. Se si pensa di governare tutto, secondo me, si commette un errore. La comunicazione che *esiste* è una comunicazione che esiste anche malgrado noi, al di là di noi. Questo è banale, sto dicendo una cosa che tutti voi sapete benissimo e che tutti noi abbiamo mille volte capito nella nostra vita quotidiana. La sottolineo perché questo ci aiuta nella impostazione della riflessione riguardo al nostro mestiere. La complessità, l'importanza, le varie sfaccettature e prospettive della comunicazione aziendale ci indicano alcuni elementi su cui pensare e da assumere come l'umiltà, la moderazione, l'ascolto continuo. Ascolto continuo. Se noi non siamo i protagonisti unici con i nostri mestieri della comunicazione aziendale, ma la comunicazione aziendale è anche altro e di più, rispetto a ciò che facciamo noi, noi dobbiamo essere sufficientemente umili, sempre in ascolto, dobbiamo sempre cercare di capire e imparare, altrimenti il nostro compito



diventa ancora più difficile. Questa è l'autocoscienza negativa. Ma c'è una seconda consapevolezza che sottopongo alla vostra attenzione, che è positiva. Non c'è dubbio, noi non siamo soli, non facciamo da soli tutta la comunicazione dell'azienda, ma noi, meglio e più di altri, possiamo finalizzare la comunicazione dell'azienda e nell'azienda. Finalizzare nella lingua italiana è un verbo un po' particolare, un verbo molto attivo dire perfino proattivo, che significa *dare scopo, dare un obiettivo*. Ecco questo è il nostro mestiere. Quale scopo, quale obiettivo? Il nostro obiettivo è dell'Azienda, l'obiettivo del piano d'impresa. Cioè i macro obiettivi dell'azienda sono anche i macro obiettivi della comunicazione aziendale. Finalizzare la comunicazione che c'è, la Comunicazione che esiste, è esattamente il nostro mestiere e noi possiamo farlo grazie alla nostra capacità di leggere e declinare gli obiettivi e di segmentare e studiare i target. Grazie alla nostra capacità di utilizzare gli strumenti, l'INTERNET, l'HOUSE ORGAN, la PUBBLICITA', la ONE TO ONE con l'ANALISTA e l'INVESTITORE riusciamo a dare scopo, a finalizzare la comunicazione dell'azienda. Con i nostri strumenti, con i nostri messaggi, con tutto ciò che abbiamo imparato a fare, noi possiamo essere la Comunicazione che *insiste*. Tale comunicazione può realizzarsi solo se si configura come un sistema coerente.

Da questo discorso deriva una terza consapevolezza che riguarda il modo in cui si costruisce questo sistema coerente della comunicazione dell'azienda e nell'azienda. Il nostro compito, infatti, non è solo quello di cercare d'individuare le criticità e i problemi, ma anche le soluzioni. Ecco noi, ASCAI, coloro che lavorano in grandi, medie e piccole Aziende, operando nella comunicazione, riteniamo che una cosa sicuramente da fare sia riunirsi e parlare, confrontare le nostre esperienze di comunicatori esterni, di comunicatori interni, di formatori, questo, secondo noi, è perfino più importante delle piccole soluzioni organizzative che rischiano, poi dopo 5 mesi, ci si accorge che abbiamo scritto sulla carta una roba, ma che poi nella di non essere più efficaci. Già incontrarsi e riflettere è importante per costruire questa professione, perché la professione "TOUT COUR" del Comunicatore Aziendale, non importa se interno o esterno, è la chiave per costruire il sistema coerente della comunicazione d'impresa e della comunicazione nell'impresa.



Gli obiettivi dell'azienda sono gli obiettivi della comunicazione dell'azienda. Subito dopo vengono i target e gli strumenti . Allora chi fa la Comunicazione Interna ha come target il popolo interno dell'azienda, così come chi fa Comunicazione Esterna ha come target la clientela piuttosto che il mondo della politica, ecc.. Ognuno ha i suoi strumenti, ognuno i suoi target, ma quante volte c'incontriamo tra di noi per parlarne? Tra di noi in azienda? Quante volte noi ci sediamo tra colleghi di Comunicazione Interna, Esterna, Marketing, ecc. e ci mettiamo a riflettere per esempio sulla declinazione degli obiettivi? Noi dobbiamo, ed ecco che veniamo ai nostri seminari, fermarci un attimo sui confini, sulle sinergie, sui possibili conflitti, tra questi aspetti dello stesso mestiere utilizzando un approccio in parte scientifico, dobbiamo riflettere sul fatto che stiamo ragionando di elementi della stessa cosa: la comunicazione dell'azienda o nell'azienda.

Quindi io vi ringrazio molto per questa partecipazione, alla fine di questa serie di Seminari metteremo a disposizione, solo per i soci, una pubblicazione che stiamo pensando di fare sui rapporti tra Comunicazione Interna e Formazione, e rapporti tra Comunicazione Interna e Relazioni Esterne.

Stiamo, inoltre, pensando di organizzare dei momenti di riflessione sui rapporti tra la Comunicazione Interna, la Comunicazione del Capo Azienda, sulla Comunicazione Interna e le Relazioni Sindacali. Tutti mondi che vanno esplorati, sapendo di non conoscerli del tutto.

La pubblicazione sarà realizzata sarà uno strumento utile per tutti noi e contribuirà alla definizione di questa professione.

Ringrazio ancora tutti quelli che hanno collaborato all'organizzazione di questo seminario, ringrazio il nostro Direttore Pierluigi Pauletti e la segretaria Dalila Nobili, come sempre mi pare che vada tutto bene quindi passo la parola a Rossella Daverio che coordinerà i lavori di questa mattinata e di questo primo pomeriggio.



Rossella Daverio

Grazie Andrea. Dire che sono d'accordo su quello che Andrea ha detto è forse sprecare le parole, penso che la giornata di oggi arricchirà i temi che ha evocato nella sua introduzione con una serie di esperienze concrete e molto importanti.

Vorrei da parte mia dare un benvenuto particolare a Pascal Boucler. Sapete che una delle piste di riflessione che ASCAI sta perseguendo da qualche tempo è di confrontare sempre più il modo di fare comunicazione in Italia con quello di altri paesi, proprio perché se è vero che il mercato è il mondo per quasi tutti noi, la comunicazione deve pensarsi sempre di più in un'ottica internazionale nel rispetto e nella conoscenza di altre culture.

Cominciamo la serie di interventi con le persone che oggi ci ospitano: l'Istituto San Paolo di Torino con la relazione: *"Comunicare i valori olimpici all'interno e all'esterno dell'Azienda"*. Abbiamo con noi Dino Berardi, responsabile della Corporate Image di Sanpaolo e che ci dirà anche una parola sulla bellissima campagna pubblicitaria che vediamo intorno a noi e che, credo, abbia colpito tutti. Seguirà poi Renato Rocca componente del Consiglio Direttivo di ASCAI e responsabile della Comunicazione Interna del Sanpaolo.

Sanpaolo IMI S.p.A.

"Comunicare i valori di impresa all'interno e all'esterno"

Renato Rocca

Buongiorno e benvenuti. Parlo oggi in sostituzione di Filippo Vecchio che avete trovato nel programma, perché ci troviamo nella situazione in cui le Relazioni Esterne e la Comunicazione Interna confluiscono nella persona di Filippo Vecchio, per questo ci sono delle priorità e per questa unità di comunicazione, fino alla settimana scorsa, la priorità era la Comunicazione Interna in quanto si stava comunicando il piano Triennale; oggi la sua priorità è un'altra, quindi io rappresento la Comunicazione Interna.

Ho già iniziato ad anticipare uno dei temi di cui voglio parlare che è quello dell'esplorazione del nostro mestiere attraverso due aspetti: l'aspetto organizzativo e l'esplorazione dei confini.

Descriverei prima gli aspetti organizzativi, per poi analizzare la nostra chiave di lettura del meccanismo di esplorazione.



La struttura che si occupa di Corporate Image riferisce alla Direzione Risorse, la Direzione Risorse riferisce all'Amministratore Delegato che, nel nostro Gruppo, rappresenta il coordinatore, quindi la struttura è a livello di Gruppo. La Comunicazione Interna riferisce alle Relazioni Esterne che fanno riferimento all'Amministratore Delegato. Siamo, quindi, abbastanza vicini come strutture organizzative.

La nostra organizzazione, come ci ha raccontato nell'incontro di Bari Rossella Daverio, tende sempre più, anche se non dichiaratamente, ad essere un modello network, quindi sostanzialmente non c'è un riferimento gerarchico, e non c'è nemmeno il riferimento gerarchico e funzionale tipico dei modelli a matrice, ma le funzioni dell'Azienda sono immesse in una rete di relazioni con degli stakeholder interni. Quindi sostanzialmente la nostra visione della Comunicazione Interna è quella di un tessuto connettivo di strumenti di comunicazione che viene presidiato per ottimizzare il modo con cui il network lavora. Questo sistema consente l'ottimizzazione dei processi; si può lavorare in questi contesti su l'ottimizzazione dei processi, ma è più difficile far passare l'innovazione, i valori, i messaggi forti, la parte forte dell'insistenza della Comunicazione che *insiste* che diceva prima Andrea Zorzi. Questo noi lo vediamo attraverso i progetti.

Il meccanismo dei progetti è quello che per noi veicola questi messaggi. E' quindi attraverso i progetti che la maggior parte delle cose vengono sviluppate in campo di comunicazione. Il fatto di avviare dei progetti non vuol dire che automaticamente le persone si parlino con lo spirito che diceva prima Andrea, perché rimangono momenti organizzativi di potere che impediscono a volte questo meccanismo, però diciamo che la logica del progetto è quella che in qualche modo obbliga a parlare e a passare dei messaggi che devono incontrare gli interessi di tutti quelli che sono coinvolti nel progetto. Sono tanti gli esempi nel passato, quello di cui vorremmo parlare oggi è quello della sponsorizzazione olimpica che ha delle caratteristiche peculiari e forse è per questo che ha facilitato il meccanismo del colloquio, perché le Olimpiadi nessuno le aveva mai fatte da noi, e quindi non c'era conoscenza, non c'era esperienza, non c'erano isole da difendere e questo è stato un vantaggio.

Lo svantaggio è stato che non sapendo niente abbiamo esplorato e probabilmente commesso anche molti errori in queste esplorazioni, cercando



da ogni errore di trarre il meglio e poter poi essere efficaci nel coordinamento dei messaggi. Chi è stato fin dall'inizio l'animatore di questo progetto al nostro interno è Dino Berardi. Anche quando il progetto non aveva una struttura lui già ci stava spingendo a riflettere, ritenendo che l'evento avrebbe avuto degli impatti notevoli e avrebbe coinvolto tutti i settori. E qui lascerei la parola a lui per raccontarci come siamo arrivati ad oggi e le sue sensazioni.

Dino Berardi

Buongiorno a tutti. Io sono un vecchio addetto ai lavori, faccio questo mestiere da quasi 40 anni ormai. L'ho fatto per tanti anni sul fronte della consulenza delle Agenzie di Pubblicità e da quasi 10 anni sul fronte Aziendale, quindi ho un panorama abbastanza ampio e ricco.

In questo vorrei proprio portare un contributo di esperienze, di sensazioni legate al fenomeno delle Olimpiadi. Magari in modo un po' destrutturato, ma era già mia intenzione fare una testimonianza, ripeto, destrutturata, e dopo l'intervento di Zorzi, ho deciso che cavalcherò la destrutturazione in un modo assoluto, nel senso che mi sembra più produttivo, più positivo proprio nello spirito delle sue parole, che condivido molto. Procedere magari in modo disordinato per toccare delle aree, dei punti che secondo me possono essere di stimolo ad approfondimenti successivi.

Dunque, progetto Olimpico: io sono stato la prima vittima dei Giochi Olimpici all'interno del San Paolo. C'è chi dice che la vera vittima è la Banca che ha dovuto investire 45milioni di Euro sull'operazione e questo è vero, ma è un problema che non mi tocca. Mi tocca invece, e mi è toccato subito, la responsabilità della gestione di una enorme patata bollente, bollentissima, perché un giorno mi è stato detto che il Consiglio di Amministrazione aveva deciso la sponsorizzazione delle Olimpiadi, ed io dovevo cominciare a pensare cosa dovevamo fare. Ecco, non è stato molto diverso da così, anche se sto banalizzando.

E credetemi, io sono vecchio e di esperienze ne ho fatte, ma questa non me l'aspettavo e letteralmente non sapevo da che parte cominciare, perché, come credo per tutti voi, anche per me le Olimpiadi erano un grande spettacolo di sport. Non sapevo nulla, nulla di quello che dietro le olimpiadi c'era



veramente, ma soprattutto non avevo nessuna esperienza. Di fatto non c'erano nel mercato in quel momento esperienze di gestione, di utilizzo di una sponsorizzazione di questo tipo, che è totalmente diversa da tutte le altre che sono sul mercato e che invece sono conosciute, praticate, anche dall'Azienda per cui lavoro. E' stato difficile, faticoso, ma appena poste le mani sul problema ho capito che c'era un elemento fondamentale che poi ci porta immediatamente al tema di questo incontro di oggi.

Che questa sponsorizzazione aveva caratteristiche, tipologie, diversità tali, costi tali, e quindi pericolosità tali che se non fosse stata immediatamente compresa, inquadrata e messa sotto controllo a livello aziendale, poteva veramente provocare dei guai grossi.

E per guai grossi intendo la dispersione di enormi risorse economiche, perché per una Banca anche grande com'è il Sanpaolo, 45milioni di Euro, che poi voi sapete perfettamente che si tirano dietro quel giochetto dell'I.V.A., per cui 45milioni diventano subito il 20% in più, sono cifre tali che possono realmente scuotere anche un'Azienda grande come il Sanpaolo.

Ma questo è ancora nulla, perché se si poteva anche ammettere che 45milioni di Euro fossero un rischio praticabile, quello che veniva ad aggiungersi a questo rischio era il danno, non solo il danno evidente, ma il mancato utilizzo che provocava ulteriori danni all'immagine dell'Azienda di un esperimento, di una esperienza assolutamente sconosciuta e difficile da gestire.

In questo senso era fondamentale la messa a fuoco della difficoltà, non la comprensione del fenomeno, perché io a due mesi dall'inizio dei giochi sto ancora imparando delle cose. Ieri mattina durante un'incontro che abbiamo avuto con i nostri 100 tedorfi, abbiamo tenuto un incontro di formazione e di motivazione di questi 100 ragazzi che sono quasi tutti neo assunti, giovanissimi, che abbiamo selezionato su base volontaria. Si sono auto-candidati e li abbiamo presi proprio in funzione dell'età e di una presenza sul territorio; gli abbiamo riuniti ieri mattina e gli abbiamo parlato un po' dell'intero sistema e gli abbiamo mostrato la torcia olimpica.

Non l'avevo mai vista ma faccio parte anch'io di quelli che corrono, quindi ero molto curioso. Abbiamo toccato la torcia, abbiamo scoperto che è pesantissima e pericolosissima, quindi non so cosa succederà, comunque va bene. Ecco, durante questo incontro c'erano delle persone del comitato



organizzatore, abbiamo sentito diverse testimonianze e io ho imparato delle cose. Mancano due mesi dall'inizio dei Giochi e una settimana dall'inizio del percorso della torcia, e questo per dirvi che il fenomeno, il processo di avvicinamento alla consapevole gestione di un evento come le Olimpiadi, è ancora in corso.

Si dice nel mercato degli addetti ai lavori che la conoscenza del fenomeno Olimpico si completa a Giochi conclusi. Ora, questo è un gioco di parole che la dice lunga sulla complessità del fenomeno, la dice lunga sulla pericolosità per gli sponsor Nazionali di avvicinarsi a questo fenomeno. La dice anche lunga sul fatto che gli unici che veramente sono in grado, realmente e oggettivamente di gestire al meglio questa esperienza sono i grandi Top Sponsor Internazionali che operando nel mercato da 10, 15, 20 anni, la Coca-Cola addirittura da 80 anni e quindi conoscono tutte le regole del gioco. Qualche volta le condizionano anche e quindi riescono ad uscirne al meglio. Un'Azienda nazionale com'è la nostra, com'è il Sanpaolo, un'Azienda assolutamente digiuna di tutto è un'Azienda che rischia moltissimo. Molto di più che non i 45 milioni di Euro.

Cosa ho fatto quindi? All'inizio ero solo e pur circondato da tanta simpatia su questo progetto e da tanta amicizia da parte di tutti, di fatto continuavo a esserlo. La cosa che ho capito immediatamente è che bisognava "aprire"; l'ho pensato implicitamente, istintivamente, non in modo organico e quindi in questo non c'è proprio una testimonianza razionale e di metodo da fornire ma di sostanza.

Ho capito immediatamente che se non ci fosse stato un immediato coinvolgimento dei vertici massimi dell'Azienda non avremmo fatto un solo passo avanti. Primo.

Secondo. A seguito di questo immediato coinvolgimento, doveva partire un processo di motivazione, di coinvolgimento, di comprensione di tutta una serie di strutture interne all'Azienda indispensabili per rendere possibile la nostra partecipazione. Quindi, io che mi occupo di Comunicazione Esterna, posto di fronte al problema delle Olimpiadi che mi è stato consegnato come un problema di Comunicazione Esterna da gestire, non ho ricevuto l'invito a occuparmi della motivazione dei colleghi o di altro. Mi è stato detto: abbiamo



questa cosa, ci costa 45milioni, pensaci e facci delle proposte per renderli produttivi.

Quindi tipica operazione di Comunicazione Esterna. Ma è stato immediatamente evidente che si trattava di una grande, importante, profonda e complicatissima operazione di Comunicazione Interna; operazione che è partita subito e che non è ancora conclusa.

Come vi ho detto, ieri abbiamo fatto una mini-convention dei 100 Tedofori. Tre settimane fa abbiamo organizzato un evento simile con lo strumento che noi chiamiamo la work force temporanea. La work force temporanea è fatta da volontari, dipendenti del Sanpaolo, che hanno messo a disposizione il loro tempo per il periodo dei Giochi per rinforzare la struttura distributiva e di servizio delle filiali e quindi la capacità di servizio della Banca nell'area olimpica (che vuol dire la provincia di Torino), e per rendere funzionali le 4 filiali temporanee che, per contratto, abbiamo dovuto fornire al Comitato Olimpico Internazionale. Cioè all'interno dei villaggi olimpici noi abbiamo dovuto creare delle filiali, dei punti operativi. Punti operativi particolari, perché hanno un'operatività specifica. Evidentemente nessuno verrà a parlarci di piani d'investimento o di pensionamento, ma ci sarà un'operatività specifica per quanto riguarda la presenza di decine di migliaia di stranieri, di atleti, di giornalisti e di altre persone. Bene, noi abbiamo dovuto creare, individuare, selezionare questa forza lavoro con caratteristiche adatte, adeguate: conoscenza delle lingue, professionalità, specifiche disponibilità.

Lavoreranno su orari diversi prolungati, per 7 giorni alla settimana. Quindi un'offerta diversa costituisce un'esperienza diversa. Questo è stato un processo molto lungo che ha interessato la Banca, queste persone sono state individuate, sempre su base volontaria, scegliendo quindi tra le autocandidature a livello nazionale e due settimane fa abbiamo fatto una convention di queste persone con cui abbiamo parlato.

Il nostro Presidente è andato a salutarle, e ha avuto luogo una serie di interazioni per difendere una qualità del nostro intervento che è di tipo particolare e per cui ci siamo mossi come abbiamo potuto.

Io, personalmente, mi sono mosso come ho potuto. In mancanza di riferimenti precisi e puntuali, abbiamo svolto il lavoro talvolta anche a braccio, io chiedevo udienza all'Amministratore Delegato, andavo a parlargli, e lo



avvertivo di prestare attenzione perché sussistevano rischi in assenza di una sensibilizzazione forte. Qualche volta sono stato costretto, e la Banca poi mi ha seguito, anche ad assumere atteggiamenti non formali, non codificati, ma che tendevano tutti a focalizzare l'attenzione della struttura sulla complessità. E' stato un lavoro molto difficile. All'inizio la Banca era lontanissima dal percepire l'utilità da un lato, ma anche la pericolosità di certi comportamenti dall'altro. Le Olimpiadi erano lontanissimi anni, e chi lavora in Azienda sa quanto una prospettiva di anni sia vissuta come eccessivamente lontana, quasi impalpabile, soprattutto quando è nuova e quindi non tocca direttamente l'esperienza consolidata delle strutture.

E' stato un lavoro molto, molto faticoso che è andato avanti progressivamente, attraverso fasi non sempre razionali, non sempre logicamente consequenziali, ma incalzanti.

Poi altri si sono affiancati a me e con me hanno portato avanti il discorso sulla motivazione e l'allargamento del livello di consapevolezza. Tutto ciò è avvenuto all'interno.

All'esterno ancora non se ne sapeva nulla e devo dire che se ne sa poco anche adesso. Non è stata fatta da parte delle strutture dei comitati e del CIO stesso una grande attività di promozione dell'evento. Comunque all'inizio, e parlo del 2003, il lavoro è stato tutto interno, focalizzato sull'informazione, sulla motivazione, sulla creazione degli strumenti, per poi operare sia all'interno che all'esterno, ma in modo più ragionevole. Noi nel 2003 abbiamo superato la prima fase, cosa che ha comportato coinvolgimento e preparazione di documenti, di strategie e di focalizzazioni. Quadri formali in questo caso, a livello di Consiglio d'Amministrazione e Direzione Generale dell'Azienda, e poi coinvolgimento delle prime linee di Management per la individuazione settoriale degli ambiti specifici di responsabilità. Questo è stato il primo momento, la prima fase del coinvolgimento. Massimi vertici dell'Azienda, Consiglio d'Amministrazione, prima linea di Management. Questo è avvenuto tra il 2002 e l'inizio del 2003.

Nel 2003 la Banca non aveva ancora percepito di cosa stavamo parlando, intendo la Banca in quanto tale, ma a questo punto c'è stata un'accettazione diciamo di processo, di linee e di movimento da parte del Consiglio e del vertice dell'Azienda, ed è stato costituito un comitato. A questo punto siamo



rientrati, dopo alcuni mesi di faticosa e informale attività di pressione e di informazione, un po' nella normalità di un progetto formalizzato. E' stato costituito un comitato che ha espresso un gruppo di lavoro e quindi un progetto. Progetto Torino 2006 con cui siamo entrati nell'operatività più strutturata, suddivisa in due aree. Banalmente un'area era quella commerciale, ovvero che puntava allo sfruttamento commerciale dell'iniziativa, e un'altra area era quella comunicazionale, che puntava alla sottolineatura delle opportunità di rafforzamento dell'immagine, dei valori, della brand equity e via discorrendo.

Ecco che a questo punto, e siamo arrivati alle soglie del 2004, l'Azienda ha cominciato a muoversi su base progettuale formalizzata. Per più di un anno però c'è stato un avvicinamento a questa realtà decisamente faticoso, anche informale dal punto di vista qualitativo, però estremamente significativo.

Ora, in questo mio atteggiamento destrutturato, ho perso anche un po' il filo di quello che doveva essere l'intervento, quindi vi chiedo scusa, ma siamo arrivati al 2004 e quello che vedete è il piano d'iniziativa a livello commerciale. Da quel momento in poi non ha più avuto una dipendenza diretta dalla mia responsabilità. Le iniziative sono state programmate sul piano delle iniziative di Marketing normali, cioè di sfruttamento, sul piano commerciale, di prodotti di linee di servizi già esistenti, che in qualche modo però rientravano in una operatività olimpica. Faccio un esempio per tutti. Nelle valli olimpiche abbiamo svolto delle iniziative nei confronti degli artigiani locali, dei piccoli operatori locali per rendere disponibili finanziamenti che consentissero investimenti, miglioramenti e cose del genere. Questa è una normalissima attività di strumento già esistente e di iniziative assolutamente normali e tradizionali per un Istituto di credito, che sono state focalizzate territorialmente in funzione di un obiettivo specifico. Questo è un esempio. Ci sono state invece delle cose nuove, create appositamente per le Olimpiadi. Non so se ne siete a conoscenza, ma abbiamo lanciato una serie di carte prepagate a tema olimpico piuttosto colorate, allegre, un po' inconsuete quindi per questo tipo di mercato, carte prepagate che sono state create appositamente in occasione dei giochi Olimpici, che sono state lanciate e hanno avuto un buon successo.



A seguire le solite iniziative di promozioni, eventi, sia sul territorio, quindi locali, che a livello più generale, nazionale. Infine delle iniziative di business proprio molto specifiche, legate al fenomeno delle Olimpiadi, come la vendita dei biglietti o altre opportunità legate alla collaborazione col CIO e con l'Agenzia che organizza i Giochi.

Una volta costituito il progetto queste aree sono uscite dalla mia responsabilità che invece si è concentrata sull'altra parte che è l'attività di comunicazione.

Attività di comunicazione che fondamentale si è organizzata su tre filoni: un filone di comunicazione di tipo Istituzionale, un altro di supporto (quella che Zorzi definiva correttamente la comunicazione di Marketing) cioè il supporto delle attività commerciali, e infine una terza, del tutto nuova e inconsueta per le nostre esperienze, che è quella relazionale della così detta ospitalità olimpica. Quest'ultima riguarda un mercato vasto, importante, estremamente complesso che abbiamo scoperto proprio nell'avvicinamento al fenomeno olimpico.

Dal 2004 noi ci siamo mossi in questo modo. C'è stato quindi un 2004 e un 2005 ormai quasi alla fine, di lavoro e di iniziative.

In estrema sintesi posso dire che dal punto di vista dei risultati economici e dei risultati di visibilità e di valore di brand equity, siamo quindi molto soddisfatti di quanto è avvenuto fino ad adesso.

Abbiamo un monitoraggio mensile dei risultati economici, al netto di altri fattori, focalizzato proprio per analizzare quanto il lavoro del gruppo che si occupa di questo poteva produrre. Sono state messe in campo 25 attività commerciali e in un orizzonte di tre anni l'obiettivo era di arrivare ad un ricavo di quasi 100milioni di Euro.

E' molto complessa sia l'analisi che la struttura del progetto. Posso solo dirvi che ad oggi siamo lievemente sotto il target che ci siamo dati, siamo ad un 75% di raggiungimento degli obiettivi, quindi in questo senso siamo molto, molto soddisfatti. Ma è un lavoro ancora da fare, perché il piano terminerà nel 2007, quindi è un discorso di particolare complessità. Per quanto riguarda l'andamento più vicino al mio modo di visibilità della qualità della brand equity, lo seguiamo mensilmente e abbiamo visto una sensibile reattività alle iniziative di comunicazione e un interessante reattività non solo in termini



quantitativi, ma anche qualitativi alle iniziative di comunicazione che abbiamo messo in campo. Le iniziative di comunicazione sono partite nel 2004 in occasione dei Giochi di Atene, sfruttando il nostro ruolo di sponsor della squadra olimpica italiana anche ai Giochi estivi e sono proseguiti con il lancio delle carte prepagate dello scorso anno.

Quest'anno c'è stata l'apertura della nuova campagna pubblicitaria centrata sui nostri colleghi come protagonisti, che confluirà poi nella nuova campagna che, a ridosso dei giochi, prenderà il via e che in mancanza di fatti traumatici dovrebbe mantenere il format della comunicazione che abbiamo realizzato nel corso di quest'anno, quindi con la presenza di persone vere come protagonisti della comunicazione. Ecco, questo è lo schema sufficientemente destrutturato per crearvi magari un po' di confusione in testa. E' uno schema difficile da contenere e da razionalizzare, perché si è aperto, si è arricchito e si è integrato con tantissime altre realtà, esperienze che nel corso di questi 2 quasi 3 anni abbiamo toccato con mano e che metto a disposizione della vostra curiosità come stimolo per una discussione. Lascio quindi la parola a Renato per il proseguo della presentazione.

Renato Rocca

Non ho molto da aggiungere, l'unica cosa che mi sento di dover dire è che quella capacità di ascolto, citata da Zorzi, è stata quella che ha animato i due anni in cui in realtà sono stati raccolti un po' tutti gli stimoli. Questo si è poi visto nel disegno del piano in cui la Comunicazione Interna è diventata parte strutturale e quindi ha utilizzato i suoi canali per raggiungere gli obiettivi.

In estrema sintesi, il nostro periodico, l'house organ che si chiama "Sanpaolo Magazine" e il portale di Comunicazione Interna, hanno una sezione specifica. L'House Organ ha dedicato dei numeri monotematici e comunque dedica sempre su ogni uscita una parte olimpica e il portale ha una sezione propria. Tutto questo fa parte di quel tessuto connettivo che dicevo in partenza, ed è presidiato egregiamente da Giorgio Agagliati, Redattore responsabile di queste due nostre attività. Ovviamente anche qui la parte di passaggio di messaggi avviene attraverso iniziative progettuali, qualcuna già citata, "I TEDOFORI", e il messaggio era il vertice aziendale ed i neoassunti.



L'incontro di ieri ha avuto anche qualche momento emozionante per questo strano accostamento, il Presidente che si trovava a braccetto con i neo-assunti che poi avrebbero portato insieme la torcia.

Cito un'altra iniziativa particolare. Si è parlato prima di ospitality. Ebbene l'ospitality coinvolgerà circa 4.000 persone e probabilmente, viste le pressioni, anche qualcuno dei nostri clienti. Però nell'ospitality è stato ritagliata una fetta per 250 nostri colleghi. Una cosa preziosa, perché questo vuol dire partecipare ospiti in tutto, all'evento Olimpico in prima fila, e quindi per i colleghi è stato un momento molto significativo.

Il criterio con cui sono stati scelti i colleghi era il raggiungimento di certi obiettivi sulle campagne olimpiche; ovviamente il numero era grande e su questo è stata fatta un'estrazione. Naturalmente anche le strutture territoriali hanno avuto una loro specifica riserva di posti. Tutte queste scelte sono cose che hanno comunicato. Un altro elemento di comunicazione è stato un Road Show che abbiamo fatto e che ha coinvolto 1000 colleghi. Abbiamo portato il messaggio olimpico in giro per l'Italia, anche nelle regioni dove la neve non c'è. E questo comunque è stato un successo. Anche i colleghi lo hanno vissuto molto positivamente. Noi veniamo da una fase d'integrazione molto sostenuta e questo è stato un messaggio che ci ha aiutato a passare dei valori comuni ed è stata la dimostrazione della convinzione che la Comunicazione Esterna si fa anche attraverso la qualità della Comunicazione Interna, ovvero, chi vive bene la propria vita aziendale rappresenta bene l'Azienda nei rapporti con i clienti ed anche nei rapporti con la famiglia, col vicino di casa, come diceva prima Andrea Zorzi. Questo è lo spirito che ci ha animati.

Dino Berardi

Volevo dire due cose che forse sono utili per la discussione. Renato ha citato il Road Show che in realtà è stato un piccolo massacro perché non è ancora terminato. Si è trattato di organizzare una specie di giro d'Italia, siamo stati in venti città d'Italia e alla fine saremo in ventitré; ne mancano ancora tre, a partire dall'aprile di quest'anno fino a dicembre, con l'interruzione delle vacanze estive. Siamo andati in queste città, che in genere sono luoghi in cui il Sanpaolo non è banca dominante, ma è seconda, terza Banca di riferimento. Noi abbiamo problemi quando dobbiamo assumere il ruolo di Azienda di



coagulo, e questo è un tipico problema che si affronta anche con la Comunicazione Interna per tenere varie parti insieme, addirittura Aziende diverse, perché ancora nel nostro Gruppo ci sono banche diverse.

Il Banco di Napoli è un'Azienda diversa anche se totalmente nostra, la Cassa di Risparmio di Venezia è Azienda, anche se totalmente nostra, e così via. Ce ne sono sette. Quindi il primo obiettivo era quello di dover portare a bordo del percorso olimpico la Banca. La prima considerazione è stata: *andiamo a Mestre, andiamo a Salerno, andiamo a Lecce, Cosenza, andiamo anche ad Alba, certamente! perché no, ma fundamentalmente andiamo nei posti dove il messaggio delle nostre olimpiadi, della nostra sponsorizzazione può essere vissuto come eccentrico, se volete, ma sicuramente come una novità, come un qualcosa d'interessante*. E questo nei confronti sia del mercato esterno che dei nostri. Abbiamo coinvolto con iniziative d'informazione e di formazione a livello di gestione area centinaia di colleghi, che poi sono stati utilizzati nell'organizzazione e nella realizzazione di questi eventi.

Abbiamo ospitato all'interno di questa nostra presenza il Comitato Olimpico, il Comune di Torino che veniva a presentare le sue offerte, quindi ci siamo fatti carico di una attività, di una iniziativa di promozione che non era solo promozione del nostro brand, ma era stato messo a disposizione anche dell'evento. Bene, questo l'abbiamo fatto innanzi tutto con il coinvolgimento della rete locale, perché senza questa partecipazione, il coinvolgimento non avrebbe funzionato e abbiamo visto che le realtà in cui il successo è stato inferiore sono state quelle dove questa capacità di mobilitazione, d'informazione, di motivazione è stata più debole. Per fortuna sono stati casi rari. Noi abbiamo contattato trecentomila persone, abbiamo coinvolto le scuole. C'era un semplice concorso che i ragazzi hanno fatto sul tema delle Olimpiadi, più di quarantamila elaborati, disegni, manufatti di tipo diverso; abbiamo portato in questi città degli spettacoli teatrali organizzati con i CATAULO', che sono un gruppo teatrale che ha lavorato molto sul tema dello sport. Siamo andati nelle piazze, abbiamo portato giochi, animazione e la nostra presenza, abbiamo portato le Olimpiadi. L'ultima sede è stata Cosenza, qui ci sono state quattromila persone che sono venute ai nostri spettacoli teatrali e la piazza è stata sempre piena. E' evidente che se non ci fosse stata una capacità, una determinazione nel motivare e nel portare a bordo le



persone, nostre innanzi tutto, non saremo riusciti a fare tutto questo. Questa è un'esperienza molto importante, anche se faticosissima e molto costosa, perché ci ha permesso di toccare con mano la sensibilità e la reattività dei nostri colleghi che altrimenti sarebbero stati lontanissimi, del tutto esclusi. Inoltre ci ha permesso di valutare la capacità e la curiosità di tante aree interessanti economicamente per il nostro mercato. Il gioco delle Olimpiadi sta qui, nella capacità, usando l'interno dell'Azienda, di portare al di fuori il messaggio e la comunicazione.

Rossella Daverio

Faccio una domanda che vorrei rivolgere sia ai colleghi del Sanpaolo, sia al Presidente Zorzi. Questa mattina avete parlato in qualche modo dell'organizzazione della comunicazione, cioè in chiave di dicotomia, o tricotomia, o quatricotomia che è molto italiana, tra Comunicazione Esterna da una parte e Comunicazione Interna dall'altra, Investor Relation da una terza, pubblicità, da una quarta. E tutti avete detto che non è questo il problema. Pur essendo io convinta che le organizzazioni non sono risolutive di nulla e sono degli strumenti e non degli obiettivi, mi chiedo se seguire un modello straniero, per esempio francese in cui la comunicazione è all'interno di una stessa organizzazione sempre, non faciliti in realtà la reattività, la proattività e anche non riduca quei giochi di gelosia personali, di poteri personali che a volte inquinano un po' la qualità della comunicazione.

Dino Berardi

Probabilmente Zorzi è più razionale di me in una risposta di questo tipo. Al solito vi porto la mia esperienza. Nel lavoro fuori dall'Azienda ho incontrato tantissimi modelli organizzativi. Devo dire che in grandi Aziende, grandissime, medie, piccole, chi lavora in pubblicità, sa che il fronte, il panorama degli interlocutori, è diversissimo e così come diversissimo è stato il panorama dei modelli organizzativi coi quali mi sono confrontato. Sono entrato in una Azienda di ventiduemila persone, ora siamo quarantacinquemila, in nove anni è più che raddoppiata. Era una banca e adesso siamo, anche solo parlando di quelle Retail, sette Banche. Ho conosciuto quattro Presidenti e non so quanti modelli organizzativi, cinque, sei. Ogni anno e mezzo ho cambiato



collocazione all'interno dell'organigramma della mia Azienda, ricoprendo incarichi anche eccentrici. Penso dunque che quando si attraversano momenti come quello che il sistema Bancario sta attraversando di profondissimi cambiamenti, di profondissime modificazioni che sono anche organizzative ed economiche, ma anche culturali, è difficile avere stabilità e riferimenti razionali. Ora il tentativo si deve fare sempre, l'approfondimento metodologico e organizzativo va sempre fatto perché è una referenza indispensabile per cercare di lavorare al meglio. E' importante l'impegno nel fare riferimento agli schemi, agli ambiti, agli obiettivi di razionalità che non possiamo mai dimenticare di avere, di perseguire, avendo anche l'inevitabile flessibilità per inserirsi e confrontarci con quello che è la necessità di lavorare all'interno di organizzazioni. Veramente penso che la flessibilità oggi, almeno per quanto riguarda la mia esperienza, in questi ultimi dieci anni nel sistema di credito in cui mi muovo, sia il grande referente culturale a cui far riferimento. Non è più facile lavorare così, è più difficile, ma è un modo per cercare di andare avanti.

Rossella Daverio

Possiamo adesso passare dalle banche alle telecomunicazioni con Loredana Grimaldi di TELECOM ITALIA, che ha cambiato titolo della relazione rispetto a quello che avete trovato e ne propone uno molto speranzoso: "Comunicazione Interna e relazioni interne: integrati in casa è meglio". Adesso ci chiediamo se in Telecom sono già integrate in casa o restano separati in casa.

Telecom Italia S.p.A.

["Comunicazione Interna e Relazioni esterne. Integrati in casa è meglio".](#)

Loredana Grimaldi

[vedi slides]

Il titolo del mio intervento è un po' provocatorio e entra subito nel merito della questione che tu hai posto e che Andrea ha posto all'inizio della giornata di oggi, proprio nella logica di dimostrare che il concetto dell'integrazione passa attraverso le persone. Sono convinta che la comunicazione non integrata non esiste. Il mio punto di vista è che la comunicazione è



necessariamente integrata, perché i pubblici a cui ci rivolgiamo sono comunque inseriti in un ambiente comunicativo senza confini. Quindi le stesse persone attraversano, nel corso delle loro giornate, una serie di ambienti comunicativi aziendali tali per cui ciò che succede in quella comunicazione, che Andrea chiamava comunicazione che esiste, li coinvolge necessariamente. E allora, siccome la comunicazione arriva in maniera immersiva, non può che essere gestita attraverso l'integrazione, perché se vogliamo essere minimamente efficaci nella comunicazione che *insiste* dobbiamo necessariamente prendere atto di questo dato di realtà che i nostri interlocutori, dovunque essi siano collocati, hanno scambi fra di loro, sono immersi in uno scambio di comunicazione globale, senza confini. L'interno e l'esterno dell'Azienda sono confini fittizi.

C'è un'altra cosa che penso con forza e l'esperienza di questi anni me lo conferma ed è il fatto che il pubblico interno nei servizi è strategico. Quindi ciò che il pubblico interno percepisce è ciò che il pubblico esterno percepisce, cioè le persone non possono, nei servizi, vivere e presentarsi in maniera difforme da quella che è l'ambizione di comunicazione o d'immagine, o d'identità che l'Azienda si pone. Senza questa testimonianza primaria dei dipendenti, tutto ciò che noi facciamo a livello di Comunicazione Esterna, può avere un impatto nel breve periodo, ma nel medio e lungo è insignificante e perdente. Per i servizi, secondo me, è questa la regola del gioco. Infine, proprio perché crediamo questo, pensiamo che l'integrazione delle comunicazioni e la costituzione di una identità profonda d'impresa, sentita, condivisa, reale quasi tangibile, è una leva competitiva straordinaria. Ancora una volta questo noi lo vediamo fortemente proprio nel settore dei servizi, dove il servizio coincide con la persona che lo eroga. E' nella relazione col cliente, nella capacità d'integrarsi col cliente, di ascoltare il cliente, di portare all'interno dell'Azienda i segnali che il cliente lancia e nel poterli elaborare che si è strategicamente ripresentati sul mercato con posizionamenti competitivi.

Sono convinta, ed è anche questo che con ASCAI da qualche tempo stiamo facendo, che ciò che conta realmente è la professionalità delle persone che svolgono questi mestieri in Azienda, il fatto che gli interlocutori, che i professionisti di ambo o di tutti e quattro le principali categorie in cui grosso modo suddividiamo i nostri mestieri, abbiano un background comune, abbiano



come dire un modo simile, omologo di vedere i problemi, e abbiano appunto un'identità di visione e di linguaggio che garantisca anche un'integrazione di prospettive. Capita spesso, e in passato è capitato, che le collocazioni organizzative avevano una loro coerenza, una loro razionalità, ma le figure scelte ad occupare le posizioni manageriali, non avevano il background giusto perché magari erano personale con una cultura più organizzativa e di conseguenza facevano più fatica a capire il mondo, il meccanismo della comunicazione come professione. Naturalmente contano moltissimo le persone, gli esseri umani, le sensibilità, l'apertura mentale, le capacità di ascolto, l'umiltà, la voglia d'integrarsi. Perché comunque le Aziende sono strutture essenzialmente di potere, e ciò che si gioca nell'Azienda è potere, sia che ci sia una organizzazione integrata che si confronta con altri poteri che le sono esterni, sia che ci sia un'organizzazione ripartita, dove la situazione è più complicata perché ci possono essere dei conflitti potenziali. Io non credo che noi possiamo prescindere dal fatto che ciò che si gioca nelle Aziende, fra le organizzazioni, fra le strutture organizzative, sia comunque una regola di potere. Quello che però può in qualche maniera superare il potere, compensarlo, è proprio l'aspetto individuale. Scegliere per queste posizioni persone che abbiano una cultura, un approccio personale, aperto, non difensivo, umile, come giustamente diceva Andrea. Com'è anche molto importante il tema di strategia condiviso. E' importante aver già condiviso a monte nell'approccio professionale e nella strategia dell'Azienda, l'approccio strategico. Quando ci si vede, quando ci si riconosce, quando si individuano strategie comuni, l'integrazione riesce molto più facile. Ed è l'esperienza che stiamo facendo in questi anni.

Un esempio abbastanza importante ed interessante è quello della visibilità all'interno di ciò che l'Azienda costituisce. E' una formula nota dalla privatizzazione di Telecom in poi, dove in effetti gli aspetti finanziari hanno molto determinato le nostre vicende e quindi la possibilità di consentire al management di seguire in diretta, quindi sostanzialmente come fossero degli azionisti, ciò che veniva effettivamente raccontato, detto e comunicato alle comunità finanziarie internazionali. Questa esperienza è nata intorno al 2000, è l'esperienza di cui mi sono occupata e che continua ancora oggi attraverso ovviamente una struttura più ordinata, più organica di Comunicazione Interna



che prevede come strumento di veicolazione di questa comunicazione la Intranet. Queste stesse informazioni vengono rese disponibili con mediazioni, sintesi, semplificazioni a tutti i dipendenti del gruppo. Quindi qui c'è un po' l'idea che si deve necessariamente rendere consapevole l'interno di ciò che un esterno, anche molto qualificato, e molto specializzato riceve come messaggio, perché quello è un tema sempre più centrale per il gruppo.

Un altro esempio completamente diverso che vi porto è un'esperienza più recente di coinvolgimento di colleghi nel Progetto Italia di Telecom Italia. E' un'attività che è partita due anni fa che sostanzialmente ha inteso rendere più visibile, più integrato, più sinergico ciò che il gruppo Telecom già faceva. Questo è un progetto che comprende il grande concerto che si svolge già da qualche anno al Colosseo, il Catamarano di Giovanni Soldini e le iniziative legate allo sport. Queste attività vengono comunque molto riportate all'interno dell'Azienda per essere, come dire, non solo conosciute, ma anche partecipate dai colleghi. Un'altra iniziativa molto divertente e coinvolgente è quella di lanciare dentro il gruppo un questionario per appassionati di musica. Tra quelli che hanno dato le risposte esatte, vengono estratti una serie di nominativi che sono invitati a partecipare all'evento concerto del Colosseo. E' un evento molto ambito, molto esclusivo, almeno nel parterre dei VIP, e poi ci sono milioni di persone che arrivano ai Fori Imperiali, ma i colleghi sono invitati nella zona più prestigiosa. Una cosa di cui vi parlerò un po' più dettagliatamente è l'esperimento che è partito un paio di anni fa proprio attraverso un'attività congiunta fra la Comunicazione Esterna, la funzione Corporate Event e l'attività di Comunicazione Interna/formazione. In realtà questo progetto è abbastanza interessante, perché in qualche modo ha toccato le tre aree di cui ci siamo occupati insieme ad ASCAI in questi ultimi anni. Siamo partiti dal presupposto condiviso che l'immagine di un'Azienda è un aspetto molto serio e importante. Nella nostra Azienda qualche anno fa è partita una riflessione molto profonda sulla essenziale importanza dell'immagine. Anche perché naturalmente i nostri cambiamenti organizzativi di mercato, la concorrenza e tutta una serie di aspetti che naturalmente hanno avuto un impatto significativo nel nostro business, ci hanno spinto a riflettere su noi stessi, su cosa eravamo, su come ci presentavamo, su come venivamo percepiti. Ci siamo resi conto che queste tre cose non stavano bene



insieme, facevamo fatica ad essere percepiti come la caratteristica nuova che ci connotava. E ci siamo anche resi conto del fatto che probabilmente in Azienda questo aspetto non era così chiaro a tutti. Allora, con alcuni colleghi della Comunicazione Interna e della Formazione, abbiamo deciso di parlare in termini professionali a tutti i dirigenti del gruppo dell'immagine, per rendere questo tema un argomento di cultura manageriale. Il tema dell'immagine non è più un'attività specialistica interna dell'Azienda di cui un manipolo di pochi si occupa separatamente dal resto del business.

Quindi ci siamo resi conto che preliminarmente è importante che tutti condividiamo che cos'è effettivamente questo oggetto, di che cosa stiamo parlando, e che valore ha. Rendiamo consapevoli i nostri manager del fatto che questa cosa è un valore reale che si deve a difesa dell'immagine Aziendale. Dal punto di vista più specifico dei colleghi, dei comportamenti organizzativi, degli aspetti di Risorse Umane, è stato riscontrato un vero interesse nello sviluppare questo tema come parte integrante dell'attività manageriale, cioè il tema dell'immagine da rendere parte talmente integrante dell'attività manageriale da inserirlo nei piani d'incentivazione manageriale a medio lungo termine. E questo è abbastanza interessante, perché abbiamo condiviso insieme l'approccio che usa l'incentivazione come leva strategica; il premio al manager, così, non deve essere dato nel breve, ma deve essere dato anche nel medio – lungo termine, perché ciò che facciamo in comunicazione è costruire un valore che si mantiene nel tempo, che dura nel tempo e di conseguenza il premio deve essere erogato nel tempo. La vera capacità del manager, infatti, è nell'aver assorbito questo concetto, cosa che deve essere verificata nell'esecuzione quotidiana del suo compito. Poi, dopo aver condiviso questo tema, dopo averlo reso strategico, abbiamo deciso che i colleghi potessero esercitarsi a domandare e ad immaginare cosa sono in grado di fare loro per l'immagine dell'Azienda, questo non è così ovvio per un collega che si occupa di contabilità e di acquisti, egli non ha chiaro qual'è il suo ruolo nello sviluppo della tutela nell'accrescimento dell'immagine Aziendale. Quindi, oltre a raccontare, volevamo anche stimolare riflessioni e dubbi su come identificarsi managerialmente nell'ambito dei circa 1000 dirigenti del gruppo; questa è infatti un'iniziativa fatta trasversalmente su tutto il gruppo, che significa coinvolgere Telecom – Tim – Olivetti –Tia –



Media; all'epoca c'era anche Finsiel, quindi significava orientarsi su di un panorama aziendale con culture, storie, tradizioni, competenze, settori, molto diversi, in cui il tema dell'immagine voleva essere condiviso con tutti.

Per far questo abbiamo innanzi tutto ascoltato, noi che siamo stati i progettisti di questa cosa. Avevamo in mente un'idea da realizzare in un certo modo, ma allo stesso tempo era importante conoscere le opinioni di coloro a cui ci siamo rivolti, i loro obiettivi, i risultati che avrebbero desiderato raggiungere attraverso questo lavoro; così li abbiamo intervistati, cioè abbiamo fatto una survey rivolta a tutta la dirigenza per qualche settimana on line sulla Intranet, abbiamo ricevuto una risposta del 60%, che per gente molto occupata, come sono i manager del nostro gruppo non è affatto male, quindi siamo stati soddisfatti, abbiamo anche capito che il tema era evidentemente non sentito solo da noi, ma sentito dal corpo manageriale. Abbiamo riflettuto a lungo sui risultati di questa survey e abbiamo quindi operativamente progettato questo work shop. Sostanzialmente abbiamo pensato moduli di 1 giornata immersiva di riflessioni teoriche, quindi una parte di strumentazione, condivisione di cos'è questa cosa e a cosa serve. E poi di confronto, confronto con l'esperienza, così come stiamo facendo oggi, quindi le esperienze all'interno del gruppo, ma anche le esperienze di casi eccellenti esterni al gruppo. Abbiamo portato una serie di testimoni a raccontarci cosa facevano loro per tutelare la loro immagine, come coinvolgevano il management nella gestione e nello sviluppo, e chiaramente poi abbiamo anche lasciato il tempo e il modo ai colleghi di approfondire quegli aspetti di cultura propria. Vi mostro il programma soltanto per farvi capire il lavoro che c'è dietro, nel senso che ciò che noi qui vediamo sono gli argomenti che fanno parte della strumentazione. Ma vi assicuro che entrare culturalmente in questo percorso che racconta che cos'è l'immagine integrata, che cos'è la Brand Equity, qual è il contributo della comunicazione alla creazione di un valore, qual è all'interno della comunicazione il tema di specializzazione e integrazione, come si costruisce una marca, è molto complesso. Tutte queste cose insomma hanno richiesto un faticoso lavoro di progettazione. E' stata noi una sfida che abbiamo affrontato con una serie di difficoltà ma di cui siamo soddisfatti perchè in qualche modo ha ottenuto un certo risultato. Poi, abbiamo ancora una volta cercato di far vedere al nostro interno, sempre in termini di ascolto, cosa



pensano i clienti. Abbiamo raccontato a tutti i manager del gruppo come veniamo percepiti, qual è l'immagine del gruppo Telecom Italia e delle principali marche del gruppo Telecom Italia che hanno i consumatori, la società italiana. Quindi abbiamo messo i nostri colleghi di fronte a imbarazzanti rivelazioni, perché molto spesso l'interno Aziendale vive anche in una sorta di autismo. Noi siamo convinti di essere i più bravi, i migliori, siamo convinti che non ci sia nessuno meglio di noi, che quello che facciamo noi per forza deve essere compreso dai clienti come la cosa più straordinaria del mondo ecc. ecc; vi assicuro che questa chiacchierata sui temi dell'immagine, vista dalla parte dei clienti, ha provocato anche qualche risentito commento. Quindi è stato molto interessante esporre persone che di solito di queste cose non si occupano, alla dura ed evidente realtà dei fatti. Quindi questo aspetto dell'ascolto lo abbiamo portato trasversalmente nell'attività, rendendo noto ai nostri colleghi anche qual'era il loro punto di partenza. Cioè i risultati della survey che avevamo fatto prima di progettare questo corso, glieli abbiamo raccontati. Dopo di che abbiamo presentato i casi Aziendali. E questo è stato abbastanza interessante per due aspetti. In particolare abbiamo lavorato con la Cattolica di Milano e con EURISCO, che tutti conoscete, dove appunto abbiamo ingaggiato Remo Lucchi per tutte le edizioni del corso per farlo venire a raccontare la percezione dell'immagine del gruppo. Poi abbiamo avuto un'esperienza più trasversale con Matteo Testoni, che è stato a lungo Manager di Coca-Cola, quindi, Marketing Manager di Coca-Cola. Abbiamo avuto gentilissimi e bravissimi colleghi della Benetton, di Bulgari, della Diesel, della Philips, del WWF, di Yomo a raccontarci specificatamente il tema dell'integrazione di Comunicazione Interna/esterna, o meglio dell'immagine vista come leva strategica di comunicazione dall'interno verso l'esterno. Quindi abbiamo fatto conoscere a tutti i nostri manager come altre Aziende importanti, competitive, anche diverse da noi, quindi con problemi diversi, avevano avuto ad un certo punto della loro storia lo stesso tipo di bisogno. E come lo avevano individuato, affrontato e che risultati avevano ottenuto. Dopo di che abbiamo naturalmente coinvolto noi stessi con questo scopo duplice: far vedere a quelli che professionisti della comunicazione non sono, i professionisti della comunicazione, cioè le persone che dentro il gruppo fanno materialmente il mestiere. Abbiamo portato anche casi nostri interni



particolarmente eccentrici rispetto alla media delle attività TELECOM, come MTV, che è una nostra realtà televisiva, però molto diversa da noi. Quindi vedere anche l'immagine di MTV come sta con l'immagine del gruppo TELECOM, che tipo di situazioni affrontiamo nello stare insieme, che non è una cosa banale. Abbiamo raccontato come abbiamo pensato, realizzato, progettato le campagne istituzionali del 2003 e del 2004 che in effetti al gruppo TELECOM hanno fornito un discreto posizionamento rispetto al passato. Abbiamo appunto far vedere in tutti i business, nel mobile, nel fisso, ecc., chi erano i colleghi, cosa facevano, come lavoravano per il gruppo. Abbiamo chiamato alcuni colleghi che non sono comunicatori, per esempio un collega che si chiama Carlo Longo e che si occupa di Customer Loyalty.

Lo abbiamo chiamato, perché il suo apporto è stato quello di far vedere come la loyalty dei clienti è fortemente dipendente dal rapporto, dalla relazione dei dipendenti con questi clienti e dall'immagine complessiva che l'Azienda ha con questi clienti. Quindi, è stato considerato anche dal punto di vista di chi gestisce la Customer Satisfaction, cioè di chi fa il business tutti i giorni sulla Loyalty, perché il nostro problema ovviamente è mantenere i clienti acquisiti. Quindi è importante dimostrare che nella competizione l'immagine è un'idea strategica competitiva che pesa nella scelta dei clienti tutti i giorni.

Alla fine di ogni workshop abbiamo fatto un questionario di votazione, perché riteniamo importante lavorare sempre attraverso l'ascolto e il feedback.

Quindi vi porto un'esperienza positiva in questo senso. Noi siamo convinti di aver fatto un'operazione che nel medio lungo termine avrà delle ricadute. Vi dico anche che per quanto riguarda l'aspetto gestionale sul NBO e l'FTI, noi effettivamente abbiamo creato un indicatore in particolare nell'altro cappello di ricerca e sondaggio di comunicazione. Ho creato un indicatore sintetico da valorizzare nell' NBO e nell' FTI per capire di quanto l'Equity si fosse effettivamente spostata e nel momento in cui abbiamo iniziato questo lavoro e abbiamo assegnato ai Manager come obiettivo quello di migliorare l'immagine Aziendale, abbiamo avuto tutti gli anni, per i tre anni previsti dal piano di lavoro, il raggiungimento e in alcuni casi il superamento degli obiettivi che ci eravamo posti. Quindi abbiamo avuto un ottimo riscontro, non soltanto nella percezione, ma anche nella pratica; adesso il progetto è terminato, quindi questo anno negli MBO ci sono altri temi manageriali, ma



siamo riusciti a verificare che gli interventi hanno avuto un riscontro nell'immagine e di conseguenza sono stati remunerati in quanto obiettivi di business.

DOMANDA

Mi è sembrato un progetto molto intelligente, anch'io penso che l'immagine sia veramente tutto e penso anche che la TELECOM abbia goduto di un'immagine e quindi molto spesso i Dirigenti della TELECOM hanno confuso l'immagine dell'Azienda col fatto di farle guadagnare di più. Allora certe campagne promozionali che fate magari per inserire dei servizi non richiesti nelle bollette, hanno fatto guadagnare l'Azienda nel breve termine, ma non nel lungo periodo. Per questo volevo solo sapere quanto l'altissimo vertice è stato coinvolto anche praticamente nel nuovo progetto.

Loredana Grimaldi

Moltissimo. All'inizio di questo lavoro abbiamo ovviamente parlato con il capo delle Risorse Umane, il capo della Comunicazione, entrambi hanno ricevuto dai vertici un endorsement fortissimo per questo progetto e il Presidente ci ha anche mandato una cassetta in cui appunto si sottolineava come l'immagine sia un aspetto strategico su cui si deve lavorare.

Così siamo partiti con degli strumenti più condivisi, una cultura più omogenea, una disponibilità dei professionisti della comunicazione a essere al servizio del Management per dare il meglio in queste cose.

Rossella Daverio

Ho un mio convincimento che è quello che se ogni manager, ogni dipendente, ogni persona, per usare un termine più bello, di un'Azienda fosse veramente capace di comunicare quello che fa e perché, la comunicazione non dovrebbe esistere, io credo che l'ultimo obiettivo della comunicazione e soprattutto della Comunicazione Interna è di sparire. E' un po' provocatorio, ma è così, cioè sono profondamente convinta che la Comunicazione Interna non è uno



strumento, ma è una presenza fisica di qualunque persona lavori in un'Azienda e la proponga ai suoi pubblici rispettivi.

Ora la parola a **Giorgio Lodi** e **Pascal Boucler** .

Credo che per citare la bella espressione di Andrea Zorzi questa mattina, non ci sia nella vita dell'Azienda un momento in cui la comunicazione che esiste e la comunicazione che *insiste* convivano con un'intensità e a volte con una conflittualità tale come nel caso delle fusioni e delle acquisizioni. Tutti noi le abbiamo vissute, sono momenti in cui tutti i pubblici di un'Azienda, a cominciare da quello interno, sono pesantemente coinvolti a livello intellettuale, emotivo, conoscitivo, momenti forti, di comunicazione non sempre facili. La farmacia è uno dei settori in cui il movimento, diffusione, acquisizione è più forte, violento addirittura, e SANOFI AVENTIS è uno dei nuovi giganti della farmacia, nato pochi mesi fa, dalla fusione di due grandi Aziende di origini Francese – Tedesca, e che ha creato molti movimenti nei dipendenti delle due Aziende, nel mondo finanziario, nella stampa, e così via. Abbiamo per questo con Andrea desiderato invitare SANOFI AVENTIS che ha chiesto di fare questa presentazione all'Agenzia PUBLICIS. L'Agenzia PUBLICIS ha sempre lavorato fin dall'inizio con SANOFI AVENTIS per stabilire tutta la strategia di Comunicazione Interna / esterna intorno a questo caso. E quindi direi che qui rappresenta se stessa ma anche il suo cliente. E abbiamo desiderato invitare una coppia di persone: Giorgio Lodi che è Presidente di PUBLICIS ITALIA anche se ha dei ruoli Internazionali, ma ci darà comunque il suo approccio da cultura più Italiana e Pascal Boucler che è il numero 2 di PUBLICIS CONSULTANT nel quartiere generale di Parigi. Il Presidente di PUBLICIS CONSULTANT, Eric Giully avrebbe voluto essere qui con noi, ma come succede spesso nel nostro mestiere un impegno, un'urgenza lo ha trattenuto a Parigi oggi ed ha chiesto a Pascal di rappresentarlo. In questo modo avremo anche il punto di vista di un'altra cultura di fronte ad un problema di comunicazione, ad un' opportunità di comunicazione molto grande come un'acquisizione.



Sanofi-Aventis

["Comunicare una fusione. Pubblicità, comunicazione interna e integrazione di culture intorno alla nascita del nuovo gigante della farmacia Sanofi-Aventis."](#)

Pascal Boucler

[vedi slides]

Sì, siamo due culture diverse, ma ci sono molte più cose in comune tra la cultura Italiana e quella Francese. Cercherò di essere abbastanza veloce, perché dopo di me Giorgio presenterà la parte importante che la PUBLICIS sta sviluppando nel mondo. Publicis, un ramo della PUBLICIS GROUP, in questo ultimo anno sta sviluppando un esempio fantastico di sistema di comunicazione olistica di cui parleremo più in là.

Mi piacerebbe portarvi dietro le quinte di ciò che è successo 8 mesi fa intorno alla offerta SANOFI AVENTIS, che ha avuto un takeover ostile. Sarò molto trasparente, vi darò i numeri reali, non nasconderò nessuna informazione, e vi sarò molto grato se voi non correrete dalla stampa rivelando tutto.

Perché è ancora tutto molto "caldo", ma è per farvi vedere quanto sono difficili le sfide dietro una tale operazione.

E' stato un caso scoppiato e studiato, che alla fine ha causato una crisi Internazionale, è stata una crisi manageriale pubblica e anche una crisi politica tra Francia e Germania. Non è stata una guerra, ma avrebbe potuto esserlo, perchè c'erano due paesi dichiaratamente e fortemente in posizioni opposte sulla questione. Parliamo di 72 bilioni di dollari che non è poco e il coinvolgimento politico era soprattutto legato a questo. E parliamo, allineandoci con il dibattito precedente, di 100.000 impiegati.



Come vi ricorderete questa offerta non era stata richiesta, sollecitata, e questo rende la cosa estremamente diversa. Per SANOFI-SYNTHELABO il problema era di trovare una grande idea che avrebbe incapsulato l'intera strategia verso gli impiegati, gli azionisti, ma anche le comunità di ricerca e salute e naturalmente tutta l'industria europea. Ho parlato delle paure del governo tedesco e dell'opinione pubblica, di grande rispetto tra l'altro, perché i Tedeschi temevano che alcuni posti sarebbero stati chiusi e tanti impiegati sarebbero stati licenziati, e per questo era una questione difficile. La strategia di comunicazione è stata sviluppata da PUBLICIS CONSULTANT, con il centro a Parigi, ma lavorando con i nostri uffici in America, Inghilterra, e naturalmente in Germania e in altri paesi. E' è stata una vera missione dal primo giorno fino all'ultimo. Non ha riguardato solo la comunicazione, che è parte del gioco, ma anche il coinvolgimento dei banchieri della Sanofi, degli avvocati della Sanofi e del team manageriale. Quello che abbiamo dovuto fare è un completamento del programma di comunicazione, ovviamente poi Giorgio vi darà degli esempi della cosa di cui sto parlando, che è stato un approccio olistico di un mix di strategie di media. Abbiamo creato volume, lavorato molto in Internet, creato parecchio movimento nelle radio e nella stampa intorno all'operazione. La campagna medesima, come la voleva il cliente, consisteva in una comunicazione che doveva essere convincente, razionale e quello che la PUBLICIS CONSULTANT ha portato è stato un mix tra il razionale e l'emotivo, perché la salute è vita e SANOFI ha trovato medicine che aiutano le persone a non morire e che aiutano a curarsi dalle malattie. Così è stato un mix tra aspetto razionale e aspetto emotivo.

La grande idea è stata, detto in francese, "PER RAGIONI DI SALUTE", nelle due lingue abbiamo il doppio effetto / significato. Significa sia per la salute, sia che ha la priorità, non può aspettare. La traduzione in Inglese "Because health matters" è monosignificante, un po' debole paragonata al francese e all'italiano.

Tre fasi di annuncio dell'operazione, la prima insistente, seccatrice, che vedrete, la seconda fase, la parte razionale dell'operazione, cioè tutte le informazioni date alle persone, e la terza fase più orientata verso il dettaglio, perché quello che volevamo che succedesse era che alla fine della giornata gli azionisti dell'AVENTIS andassero in Banca e scambiassero le loro azioni con



quelle della SANOFI. Doveva essere un concetto di vendita diretta, al dettaglio. Questo era il messaggio insistente: " POUR RAISON DE SANTE' ". Apparo su tante riviste e giornali su sfondo blu in Francia, in Inghilterra e altri paesi. E il messaggio della Corporate era, come ho detto, un insieme di razionale ed emotivo: "Rifiutiamo l'idea di non trovare in fretta la medicina che guarirà Louis (il bambino)". Onestamente ci sono state enormi polemiche riguardanti questo messaggio. Perché questo Louis è veramente un bambino malato e questo ha creato una grande polemica. Hai diritto di usare la sofferenza, il dolore reale di qualcuno per spingere un'operazione finanziaria? Noi abbiamo detto sì. E noi lo abbiamo fatto. La consapevolezza e l'effetto di questo volantino è stata sopra il 90%, ed è stato naturalmente ciò che la gente ha visto di più. L'altro, circa della stessa idea: "Rifiutiamo l'idea che dei ricercatori non possono disporre di tutti i mezzi necessari". La linea in basso dice: " L'offerta di Sanofi -Synthelabo per Aventis è per ragioni di salute". La stessa cosa per altri volantini che includono un approccio più internazionale, mondiale. La campagna internazionale è stata quasi tutta in inglese, tedesco e in spagnolo. La seconda fase, che giustifica l'operazione, riguarda il momento in cui le comunicazioni della Corporation, dalla parte finanziaria, incominciano a diventare estremamente noiose, perché sono solo parole con spiegazioni, generalmente scritte da banchieri. Con questo non voglio dire che i banchieri sono noiosi, ma deve essere un messaggio razionale. Così il messaggio sostanzialmente dice: "Costruire un leader mondiale nella salute. Con noi è possibile." Qualcosa per la ricerca e per il mercato all'ingrosso. Terza fase, e qui arriva una comunicazione piuttosto fresca dalla parte finanziaria.

L'idea è di tenere il codice grafico, che è abbastanza forte con il blu, lo stile grafico, il look, il tono della voce, ma bisogna aggiungere un piccolo post-it.

Non in modo ufficiale, ma nel posto giusto, e risulta molto efficace. Comunicazioni finanziarie con tante conferenze analitiche a Parigi, Londra, tanti show con diapositive, tante lettere agli azionisti e al network delle banche con vendita diretta, approntamento di telefoni di emergenza per spiegazioni (hotline). Comunicazione a pieno campo con i media e con gli azionisti individualmente. Le relazioni con i media: avevamo solo una settimana per lanciare la campagna a livello europeo, ed era poco tempo, devo dire, e la sola cosa che potevamo fare erano le conferenze per la



stampa, e sviluppare tutti i lanci Q & A messaggi chiave. Un monitoraggio dei media con le azioni, reazioni. E gli scritti delle conferenze C.E.O.

La Comunicazione Interna funziona se c'è coinvolgimento. Se la gente di Sanofi non avesse dato il proprio supporto, l'operazione non sarebbe stata un successo. Così come i top manager, i manager di mezzo e gli impiegati. E' stato fatto tanto per convincerli che era la cosa giusta da fare.

La presentazione del progetto ai top manager, con la Equity Story, tutto doveva essere messo a loro conoscenza, e poi la comunicazione con i team di lavoro, e gruppi nel mondo intero. E per finire, i risultati. E' stata una sfida, il periodo di chiusura dal 13 Luglio al 15 Settembre data di riapertura, e per il 10 Agosto SANOFI – SYNTHELABO prendeva con successo il controllo di più di 95 persone dell'AVENTIS CAPITOL. Abbiamo creato il logo per l'alleanza, SANOFI – AVENTIS "PERCHE' LA SALUTE E' IMPORTANTE" e potete vedere i cuori con le tre persone danzanti.

Sanofi-Aventis/Publicis Italia

"Come sfruttare le sinergie interne a un gran Gruppo internazionale per costruire una Partnership di comunicazione a livello mondiale"

Giorgio Lodi

C.E.O. Publicis Italia

[vedi slides]

Pascal ha descritto così bene un processo così complicato. Il percorso è stato decisamente complicato, perché vi racconto adesso di come PUBLICIS ha costruito insieme a SANOFI – AVENTIS un percorso di comunicazione, per cui la Comunicazione Interna è anche la nostra, cioè quello che voglio dire che a livelli globali, su business globali noi abbiamo problemi di Comunicazione Interna assimilabili a quelli di una grande Azienda Italiana. Dobbiamo mettere insieme risorse di Società diverse quindi con storie diverse, con persone diverse. Faccio un esempio per tutti. Il gruppo PUBLICIS nel 2000 era la prima Agenzia Europea, ma era una grande Agenzia Europea. Nel 2000 compra Saatchi and Saatchi e diventa , come dire, un gruppo che aspira a non essere una preda. Perché negli ultimi anni, anche nel nostro settore, ci siamo trovati in una situazione in cui ovviamente o si cresce o si diventa preda.



Quindi nel 2001 la PUBLICIS ha fatto l'altro passo molto importante, ha comprato Bcom3. Bcom3 era la Holding di riferimento in cui c'era Dentsu, il colosso Giapponese, con Leo Burnett, D'Arcy, StarcomMediavest, MS&L ecc. Quindi è diventato il 4° potere del mercato con culture completamente diverse. D'Arcy è un'Agenzia prettamente creativa è la più piccola del gruppo, è presente in alcuni paesi principali. Non ha quindi una tradizione di Marketing Services, ma è pura creatività. PUBLICIS ha invece una tradizione di Marketing Services ed è l'Agenzia Europea per eccellenza. Leo Burnett è l'Agenzia Americana per eccellenza. Immaginate quindi queste culture diverse, unite da un solo azionista. Dunque nel ragionare su SANOFI – SYNTHELABO posso dire che SANOFI si trovava con 1750 strutture di servizi nell'area della comunicazione nel mondo. Ha scelto PUBLICIS come unico riferimento disdettando 1750 Società. In questa situazione di partenza di partnership Globale SANOFI – AVENTIS parte con un takeover ostile SANOFI-SYNTHELABO su AVENTIS. Una cosa che non ha messo in chart, ma se qualcuno di voi ha avuto l'occasione di vederla è stata molto interessante, sono stati degli annunci usciti sul Financial Times in cui SANOFI – SYNTHELABO e AVENTIS si sono sparati addosso cercando motivazioni ciascuno per convincere gli azionisti dell'altra parte ad accettare la situazione. Quindi una situazione abbastanza complessa. Vi ho raccontato cos'è PUBLICIS. La promessa di Maurice Levy, che è il nostro numero 1, il capo di SANOFI- AVENTIS, è quella appunto avere un sistema olistico, cioè in grado di dare una capacità professionale per tutte le necessità di comunicazione dell'Azienda. Promessa ovviamente molto difficile. Abbiamo usato il termine olistico per partire da un altro discorso. Capiamo bene la situazione, ci deve essere un'idea alla base di tutto, sulla quale si delinea ciò che serve, che è completamente diverso da una campagna pubblicitaria. La cosa principale è definire ciò che serve ad un'Azienda, che è quindi un modo diverso di approcciare la comunicazione.

SANOFI – AVENTIS, numero 1 in Europa, numero 3 nel mondo, 100.000 dipendenti, leader in molti paesi, una vera e propria Azienda globale con una forte cultura francese; immaginate quindi di subentrare a 1750 strutture interne con un'unica struttura. Noi andiamo dalla comunicazione tipica borderline, quindi dal film pubblicitario con prodotti O.T.C., alle campagne sui



prodotti farmaceutici – etici, cioè campagne in cui non possono essere effettuate pubblicità al pubblico, all'organizzazione. La settimana prossima dal 12 al 16, organizziamo un evento per 2,500 persone che è il vero kick off di SANOFI – AVENTIS. Sono state impegnate 145 sale riunione, perché ovviamente in questa settimana si fanno tutti i piani di marketing, si presentano tutti i piani di business. Per cui dalla pubblicità agli eventi, passando per le pubbliche relazioni, Corporate e Prodotto. La necessità di SANOFI – AVENTIS è il management integrato e la possibilità di controllo.

E' stata la prima azienda farmaceutica mondiale a fare una scelta del genere. In tutte le grandi Multinazionali la globalizzazione ha portato alla selezione di un'Agenzia che poi segua questa Azienda in tutto il mondo; il caso delle americane. La maggior parte delle agenzie pubblicitarie americane sono diventate internazionali seguendo dei clienti. L'evoluzione in senso commerciale è di avere più agenzie per prodotto, per dimensioni, ecc.

Nel farmaceutico questo non è mai esistito e la motivazione è sempre stata che i Ministeri della Salute con i quali il rapporto è fondamentale, con legislazioni diverse impongono una libertà di management locale nel poter lavorare con le strutture ritenute più adeguate. Ecco che la scelta di SANOFI è stata di costruire un approccio centralizzato mentre sul locale avere le stesse agenzie e quindi poter controllare e avere una strategia che comunque venga applicata e declinata localmente in linea con la strategia della casa madre. Chiaramente questa è un'idea di come andremo anche nel settore farmaceutico a livello mondiale. Quindi è stata la prima grande Società a scegliere un unico partner per aumentare l'impatto, la consistenza, la credibilità e per migliorare i contenuti. La sfida che ci è stata posta è quella ovviamente di lavorare in partnership, ma anche quella d'implementare quello che è il planning. E cioè nel farmaceutico si è abituati a lavorare molto sul breve, sembra assurdo, ma è così; cioè il farmaco ha uno sviluppo che è sul lungo periodo, perché ci vogliono anni, sperimentazioni ecc. La comunicazione fatta sempre da strutture molto piccole e legate al proprio management piuttosto tende ad essere molto tattica. Per farvi un esempio, quando siamo stati presentati ai manager SANOFI – AVENTIS, per cui abbiamo fatto una presentazione insieme ai francesi, i loro manager, il REST and BUSINESS UNIT (quindi l'O.T.C., l'oncologia, il cardio respiratorio) hanno presentato la



loro area e la cosa che inizialmente mi ha colpito è stata che ciascuno aveva un modo di presentare formalmente completamente diverso. Lì ho capito perché probabilmente SANOFI aveva ragione a cercare d'uniformare tutto.

Noi eravamo già in partnership e in questa Azienda qualcosa non funziona, non avevano un sistema comune.

PUBLICIS è stata scelta perché è francese e SANOFI è francese.

Secondo punto, Maurice Levy ha costruito un gruppo effettivamente forte e integrato, e ha venduto questo concetto a SANOFI che lo ha comprato. Quindi ci siamo attrezzati. Un aspetto importante è che siamo leader nella Health and Care Communication con diverse Società. E quindi abbiamo costruito un'organizzazione locale globale interamente dedicata a SANOFI. Che abbiamo chiamato PUBLICIS SANOFI LAB, quindi esiste un logo, c'è una carta intestata PUBLICIS SANOFI LAB, un biglietto da visita PUBLICIS SANOFI LAB, e con questo team PUBLICIS SANOFI LAB ci sono delle persone totalmente dedicate, delle persone che hanno compiti all'interno di questo sistema. L'idea è stata proprio di realizzare questo tipo di approccio per spiegarvi come funziona. Vi faccio l'esempio italiano. In Italia, per la PUBLICIS SANOFI LAB, io sono il responsabile, diciamo sono il Country Manager di PUBLICIS SANOFI LAB, poi ci sono 3 diverse linee, la parte etica che è governata da Leonardo Vinci, Amministratore Delegato di SACER SACER CARE. Il business è suddiviso, perché sono tantissimi i prodotti, nelle due anime nel care Italiano, che sono SACER SACER CARE e MEDICAL CENTER con Kathy Lee Burnet. La parte P.R. è stata suddivisa in due aeree, anche questa governata da Anna Maria Ferrari, che è l'Amministratore di PUBLICIS CONSULTANT ITALIA, e quindi la parte Corporate, che è l'anima di PUBLICIS CONSULTANT, è fatta dal suo team, la parte marketing P.R., quindi sul prodotto etico, è fatta da MULTIMEDIA FARMA che è l'anima P.R. di SACER SACER CARE. Per quanto riguarda l'O.T.C., cioè i prodotti che vanno sul banco e che quindi hanno pubblicità, vanno in televisione e vengono acquistati direttamente dal consumatore, non con ricetta medica, lì è PUBLICIS che fa la parte borderline, cioè le campagne e PUBLICIS DEAL che, associati i servizi di Marketing per il gruppo PUBLICIS in Italia, fa tutta la parte below the line specialistico per le farmacie.



DOMANDA

Il fatto che il nome AVENTIS sia scomparso, lo si considera significativo, è una scelta, un caso?

RISPOSTA

Questo nasce per SANOFI – SYNTHELABO, quando noi abbiamo fatto il logo PUBLICIS SANOFI LAB. E' stato per la prima parte del lavoro, cioè quando SANOFI SYNTHELABO ha scelto, ha firmato il contratto triennale con PUBLICIS e noi abbiamo costruito questo logo, prima che ci fosse il takeover su AVENTIS. Quindi obiettivamente noi non abbiamo suggerito di cambiarlo. Il CIO di SANOFI – AVENTIS che è l'ex SANOFI, non ci ha chiesto di cambiarlo e chiaramente, mettere SANOFI – AVENTIS avrebbe avuto un significato politico non tecnico. Perché non cambia nulla dal nostro punto di vista, cioè questo è un logo interno, non è un logo che viene utilizzato come firma su stampa e cose del genere.

DOMANDA

Dalla presentazione si dava un po' l'impressione che siamo solo noi che possiamo trovare la cura, fare la ricerca, la soluzione. Se fossi stato un tedesco, sarei stato più ostile. Questo rinforza un po' l'immagine che c'è in Europa e cioè che i Francesi sono nazionalisti, come c'è l'immagine che gli italiani sono un po' confusionari. Comunque emerge una grande forza, da parte di chi acquista, dell'integrazione, della assicurazione delle persone. Cioè non vi compriamo per farvi sparire dal mercato, ma vi compriamo per collaborare insieme. Ho visto un po' queste cose nelle banche quando c'è stata la fusione tra banche belghe e banche olandesi, e gli Olandesi hanno comprato le banche belghe e in 1 anno o 2 queste sono scomparse è comparso solo il titolo Olandese, è stato cambiato il logo. Cioè c'è modo e modo di fare queste integrazioni. Questa è un po' la paura che c'è in Europa di fronte ai takeover.



Risponde (Pascal Boucler)

Hai ragione, ma come ti ha detto Giorgio quando è stata creata SANOFI LAB l'affare non era compiuto. E quindi SANOFI aveva un team, PUBLICIS e AVENTIS avevano altri team e quindi era difficile dire SANOFI – AVENTIS. Ma l'altra cosa, più importante e innovativa, è che tutti gli esperti di tutte le discipline non avevano più biglietti da visita delle loro Agenzie. La gente di Carrenoir che ha fatto il design non aveva più biglietti da visita, la gente di PUBLICIS CONSULTANT per MEDIA RELATION non avevano più i loro biglietti da visita, il cliente era confrontato solo con la gente di PUBLICIS SANOFI LAB. Ha significato non più ego sul tavolo, non più discussioni strategiche, io sono il migliore, tu sei stupido, sei un idiota. Un solo team per un solo sogno, che era quello di SANOFI. Questo è molto importante.

Risponde (Giorgio Lodi)

Vorrei dare anche un altro tipo di risposta al suo intervento, perché Pascal ha focalizzato la nostra problematica, invece lei ha focalizzato il rapporto SANOFI- AVENTIS e come gestire questo nei rispettivi paesi. Il nostro cliente è la SANOFI, per cui il lavoro che abbiamo fatto è stato quello di portare SANOFI nella migliore condizione possibile per vincere questa sfida. Devo dire che la parte di Comunicazione Interna, che è stata fatta in modo diverso, è servita a far sì che gli azionisti di AVENTIS accettassero l'offerta di SANOFI. Perché questo è un takeover ostile di fatto. Quindi è stato espropriato il Management attraverso l'accordo, attraverso il fatto che gli azionisti AVENTIS abbiano accettato questa offerta. Dopo di che è stata fatta un'operazione che noi chiamiamo sandwich. Cioè praticamente il numero 1 SANOFI ha cercato d'incastare le varie funzioni. Non sono state fatte indiscriminate azioni contro il vinto, perché poi è questo quello che funziona nella realtà dei fatti, il fatto che i merging avvengano effettivamente. Devo dire che anche in Italia ho visto una grande integrazione, difficilissima a tutt'oggi. Se si riesce a fare un discorso qualitativo, credo che la stragrande maggioranza dei grandi problemi che risultano da una fusione sarebbero risolti. Difficilissimo. Rispondo soltanto a una cosa che ha detto Rossella Daverio: la fine della Comunicazione Interna è non esistere se ci fosse la fine della globalizzazione. Io credo che la Comunicazione Interna avrà un grandissimo ruolo e una grandissima crescita,



perché non credo che certi aspetti della globalizzazione si fermeranno. Quindi più le Aziende diventano grandi, più l'aspetto umano deve essere coltivato in tutti i punti dell' Azienda, in tutti i suoi terminali, altrimenti si determina uno scollegamento e quindi per le dimensioni non è possibile che la parte umana del management riesca a sopperire ad una solida comunicazione in tema.

Quindi abbiamo attivato, come vi dicevo prima, praticamente tutti i servizi. Chiaramente con delle fortissime resistenze interne, e poi immaginate, noi siamo partiti con SANOFI SYNTHELABO con il supporto del Management dopo l'acquisizione di AVENTIS e oggi siamo riusciti obiettivamente a riavere un rapporto molto più serio, perché dopo un momento di confronto estremamente pesante con il Management, abbiamo costruito lo STILYNG COMMITTEE ITALIANO a cui partecipano Presidente, Amministratore Delegato e il Direttore Generale e, da parte nostra, io e le tre persone che con me governano i tre sistemi delle diverse Agenzie. Per cui mensilmente concordiamo l'agenda, e i problemi del mese vengono posti con l'obbiettivo di risolverli. Se i problemi rimangono a livello intermedio, le piccole lotte possono poi sfociare in problemi seri per l'Azienda, in frizioni molto forti. Come funziona il PUBLICIS SANOFI LAB tecnicamente: noi abbiamo un GLOBAL NAVIGATION TEAM che supervisiona, coordina e amalgama le risorse di SANOFI – AVENTIS, un Regional Head che quindi fornisce le soluzioni di marketing operativo. Cioè tutta la strategia centrale viene diramata attraverso questo sistema. E poi abbiamo le Local Holistic Resources che sono responsabili di presentazioni locali. Perché ovviamente qui ci sono Brand Internazionali con guide line precise, e ci sono invece brand domestici che devono essere trattati con la competenza e il know how locale. Quindi, è molto semplice, un GLOBAL NAVIGATION TEAM, predispone i punti di riferimento immediati del locale e poi dei vari paesi.

Abbiamo fatto il nostro primo vero meeting con tutti i paesi, è stato decisamente utile, questa è la curva di partecipazione attiva in numero di paesi. Quindi noi siamo partiti a Gennaio / Marzo 2004 in 19, a fine 2004 93, adesso siamo sopra i 100, quindi potete immaginarvi che diversità tra paese e paese. E' abbastanza complesso, soprattutto per chi sta a Parigi e devo dire che ormai quasi tutti i marchi AVENTIS sono entrati nel pacchetto di partnership e siamo al 90% a regime sul lavoro.



Domanda (Rossella Daverio)

Intende anche le marche dei prodotti?

Giorgio Lodi

Un'Azienda come SANOFI-AVENTIS ha decine di prodotti attivi che sono quelli sui quali si lavora, perché vuol dire che hanno ancora brevettabilità, una posizione di brevetto che consente di giudicare i prodotti strategici, per cui si opera sul prodotto per anni. Poi c'è il base business che è fatto di tutti quei prodotti che ormai hanno perduto i venti anni di brevettabilità, ma comunque sono una soglia di "cash machine" per l'Azienda e quindi vanno gestiti proprio in maniera diversa. Poi adesso ci sono i generici, le Aziende grandi ovviamente hanno i loro generici. Quindi a marchio diverso, in questo caso è WINTROP, ma la molecola è la stessa, il prodotto è lo stesso, ecc. Poi ci sono gli O.T.C., insomma è abbastanza articolato il lavoro.

Quello che abbiamo ritenuto importante, confermato anche nello STILYNG COMMITTEE, è il rispetto delle reciproche competenze. Massima trasparenza e chiarezza.

Questa è una avventura che inizia, è una avventura nella quale ognuno deve essere pronto a ridiscutersi, perché se può migliorare un rapporto deve farlo. Attenzione alla "New profitabilities", sia del cliente sia dell'Agenzia, io questo l'ho detto sia all'Azienda che al nostro interno. Come responsabile italiano devo sapere, essere certo che SACER CARE abbia una profittabilità corretta come ce l'ha PUBLICIS o PUBLICIS CONSULTANT. Cioè nessuno di noi deve agire nel suo unico interesse.

E' importante che ciascuno capisca che il successo del vicino è un pezzo del suo successo. Abbiamo una Extranet molto utile, che viene molto utilizzata dagli operativi. Abbiamo dei clienti EVERVIEW, stiamo adesso cominciando seriamente a pensare come incrementare il sistema di PLANNING. Perché il PLANNING, che è ormai una prassi consolidata in mercati maturi, in mercati MARKETING, nel FARMACEUTICO stenta a decollare. Parlo di PLANNING in strategia di COMUNICAZIONE. Questa è una pagina del sito, questo ci aiuta moltissimo a lavorare internamente, perché Parigi mette una serie



d'informazioni, mette un e-mail e poi nel sito si ritrova tutto quello che serve da utilizzare su ciascun mercato. Queste sono le divisioni delle principali sezioni. Ci siamo costruiti anche un modus operandi proprio per cercare di risolvere i conflitti.

Noi abbiamo uno strumento di valutazione che viene fatto ogni 6 mesi in cui ci valutiamo reciprocamente, anche questa è un'innovazione; cioè non è SANOFI-AVENTIS come nella maggior parte dei casi il cliente che valuta l'Agenzia, è una valutazione congiunta. Quindi il GLOBAL NAVIGATION TEAM e SANOFI-AVENTIS CENTRALE accettano soltanto format in cui non ci sia soltanto il giudizio dell'Azienda, ma anche dell'Agenzia. Questo sembra una banalità, ma non lo è, perché significa che si discute. Il principio è PARTNERSHIP, se è PARTNERSHIP deve essere fatto in questo modo, se no diventa un rapporto col fornitore totalmente diverso.

Come diceva Zorzi a proposito della Comunicazione che esiste, il nostro impegno è fare una PARTNERSHIP che esiste. Che è diverso da venderla e basta, ma credo che su tutti i temi di Comunicazione Interna v'è tenuto ben presente il tema di una Comunicazione interna che esiste, cioè vendere un progetto e averlo realmente, perché le persone si parlino e costruiscano un progetto insieme.

DOMANDA

Come hanno reagito le strutture di comunicazione dei vari paesi a questa centralizzazione? Lei diceva che c'erano 1750 Agenzie che sono banalmente scomparse. Immagino che non sia avvenuto dall'oggi al domani, immagino che ci sia stato anche un processo di formazione nei confronti delle strutture di Comunicazione presenti all'interno dei vari paesi.

Inoltre, che cosa avete fatto concretamente in termini di Comunicazione Interna? Ho visto che avete dettagliato una serie di strumenti di comunicazione, volevo capire se è stata la Comunicazione ad operarla oppure se avete fatto voi il lavoro in questo senso.

RISPOSTA

Il sistema di chiusura dei rapporti precedenti è stato fatto in maniera molto determinata, cioè è stata mandata una nota interna dal capo di SANOFI che



diceva che a partire da quel momento andavano inviate disdette a tutti i fornitori di Comunicazione. Facendolo in questo modo i più solerti lo hanno fatto immediatamente, i meno solerti hanno fatto finta di non averla ricevuta, magari hanno pre-datato un contratto a tre giorni prima. Quindi ribadisco, nei paesi principali l'evoluzione è dipesa dal management più disposto a collaborare rapidamente e paesi in cui il gruppo PUBLICIS era più attrezzato per dare risposte più rapide con tutte le strutture coinvolte. Mentre invece per quanto riguarda la Comunicazione Interna noi al momento siamo poco coinvolti sulla Comunicazione Interna. E' talmente complessa la fusione SANOFI-AVENTIS che il lavoro di Comunicazione Interna è fatto più dalle strutture centrali. Sono le linee guida che SANOFI-AVENTIS determina insieme a PUBLICIS CONSULTANT e PUBLICIS CONSEILLER, quindi la parte Agenzia in Francia, che cercano di armonizzare al loro interno un processo, però è ancora troppo presto perché noi possiamo realmente incidere su un processo di Comunicazione Interna. In questo momento, col supporto del management, stiamo cercando di reallineare i rapporti col management operativo, cioè con quelli che con i nostri uomini si vedono tutti i giorni o una volta a settimana o due volte a settimana. Quindi se si vogliono dei suggerimenti di Comunicazione Interna cerchiamo di tirarli fuori dai nostri committee, cioè di dare dei suggerimenti veri al management per aiutare il processo di integrazione.

Sono tanti i modi di non aderire concettualmente ad una operazione, allora ripeto, questa è un'area talmente delicata in questa fase che noi possiamo soltanto agire molto esternamente.

DOMANDA (Alberto Beonio Brocchieri)

Rispetto alla Comunicazione Interna che avete dovuto fare voi, avete escogitato una Società in parte virtuale e in parte fisica per seguire il cliente? I numeri in gioco: quante persone più o meno sono coinvolte?

RISPOSTA

Contandoli, pensando alle varie realtà, il numero è maggiore per l'aspetto etico quindi Saatchi.



DOMANDA

Il che vuol dire avere un'azienda in sostanza fatta ad hoc, dove immagino non tutti conoscessero le storie passate e presenti. Ecco, avete fatto un programma di Comunicazione Interna e di sviluppo al di là delle strutture che tu hai mostrato?

RISPOSTA

Sì, un programma di Comunicazione Interna nel senso che a metà Ottobre ci sono stati due giorni a Parigi in cui 120 rappresentanti dei 90 paesi, 100 paesi hanno partecipato ad una sessione di 2 giorni con l'Azienda. E' venuto il numero due di SANOFI-AVENTIS che ha fatto uno speech a Maurice Levy e a me, ci ha spiegato qual'è la strategia, qual è l'obiettivo e che cosa si aspetta lui come valore aggiunto da questa scelta che ha comportato così tanta fatica per loro. Dopo di che ci sono stati interventi tecnici a complier.

Sono stati fatti, inoltre, seminari tecnici in cui le nostre persone sono state suddivise per le loro competenze.

Non c'è un programma nel senso che non c'è scritto quello che succederà domani, c'è un costante contatto con il centro. Questo lo stanno facendo veramente.

E' un po' come il discorso della sponsorizzazione delle Olimpiadi, cioè è la prima volta che un'azienda di questo tipo con queste complessità fa una scelta del genere, quindi anche noi ci stiamo sperimentando, stiamo migliorando.

Pascal Boucler

Voglio aggiungere una cosa che è la parola chiave che hai usato, la vera partnership, l'evoluzione più importante. Prima la gente di SANOFI considerava le agenzie come fornitori e dava ai fornitori problemi tattici richiedendo soluzioni tattiche. Adesso, con il sistema esistente, è veramente una partnership basata su una strategia orientata ai risultati a lungo termine. Non abbiamo più fornitori. Questo è stato un grande cambiamento per quanto riguarda la Comunicazione Interna per la gente di SANOFI e per la gente di PUBLICIS.



Giorgio Lodi

Questa è una cartellina PUBLICIS-SANOFI LAB. E questo è il mio biglietto da visita PUBLICIS-SANOFI LAB, quindi sono elementi di Comunicazione Interna non dichiarati in un piano, ma implementati attraverso un concetto legato a come possiamo far lavorare meglio le nostre persone e farle sentire parte di un progetto.

NOKIA

"Fare comunicazione nella filiale di una multinazionale"

Riccarda Zezza

[vedi slides]

Noi siamo una vera e propria matrice. Il mio capo è il capo della comunicazione Europea e sta a Helsinki. Poi in Italia io rispondo al cosiddetto dotted line, cioè linea tratteggiata, ad un Amministratore Delegato dei telefonini e ad un vice Presidente delle reti che si parlano di rado. Questo dà un'idea già della complessità. Quando non c'è un vertice la comunicazione ha un problema ancora più grande di quello che riguarda il posizionamento. Nel senso che noi sappiamo molto bene che differenza c'è quando il Direttore di Comunicazione risponde all'Amministratore Delegato o risponde al Direttore Marketing o al Direttore Risorse Umane; cioè a seconda di dove si viene posizionati in Azienda cambia veramente il valore che l'Azienda dà alla comunicazione. Nel caso di NOKIA ITALIA non serve, non è un elemento che può fare la differenza. Io faccio Comunicazione Interna ed esterna, ho due persone che lavorano con me, una persona sull'interno, una persona sull'esterno; dedico il 75% del mio tempo alla Comunicazione Esterna e il 25% del mio tempo alla Comunicazione Interna, e chi è abituato alle percentuali, sa che i conti non tornano mai.

I miei clienti esterni sono per lo più giornalisti.

Io mi occupo delle relazioni esterne, per cui giornalisti; NOKIA comunica poco invece a livello istituzionale proprio per questa sua realtà un po' complessa, per cui è un po' difficile capire chi deve interfacciarsi con le istituzioni. Quindi il mio lavoro è quello di andare a comunicare i prodotti di NOKIA, le strategie di NOKIA alla stampa. Chi sono i miei clienti sulla Comunicazione Interna?



Qui è un po' meno facile. Noi siamo governati, non avendo un Amministratore Delegato al vertice di una piramide, da un consiglio di saggi. Sono 9/10 Dirigenti dell'Azienda che, una volta al mese, si riuniscono e prendono le decisioni chiave a livello interno.

Quindi si riuniscono una volta al mese, e non è un caso se NOKIA in Italia ha 5 sedi diverse. Mancando un Amministratore Delegato Unico ed essendo veramente un'Azienda a matrice, noi siamo sparsi in giro. Questa per una funzione come la comunicazione è un ulteriore elemento di complessità. Gli ordini per me arrivano da Helsinki. Abbiamo una fantastica Direzione comunicazione, in particolare a Helsinki, la Comunicazione Interna ed esterna sono divise. Sono due direzioni diverse, come succede di solito. Nelle case madri sono ben organizzate in staff, per cui c'è una persona, un team, che fa la Comunicazione Interna delle Risorse Umane, un team che fa la Comunicazione Interna dei business dei telefonini, e così via. Quindi anche tra di loro non comunicano molto. Quindi cosa succede? Parliamo di confini, adesso ve ne elenco alcuni.

Immaginate il paese inserito in questo tessuto che è fatto da oltre 150 paesi nel mondo, la funzione della comunicazione nel paese e tutta una serie di confini e differenze. A Helsinki si pensano delle strategie, la Comunicazione Esterna è po' più semplice, mi arrivano degli input che devo comunicare. Se invece arrivano degli input sulla Comunicazione Interna è più complesso perché i modi della comunicazione cambiano a seconda del paese a cui ti rivolgi. I Finlandesi, inoltre, hanno idee chiare, dicono una cosa, non la impongono, perché nei paesi nordici vige assolutamente la cultura del consenso, per cui non c'è imposizione, ma l'indicazione è precisa e va rispettata. Quindi comunicando con culture diverse, si hanno comunque delle barriere tra interno ed esterno che poi cadono; ne abbiamo parlato tutta questa mattina, non si può comunicare verso l'esterno una cosa e verso l'interno un'altra. Devi mantenere una coerenza. Hai delle barriere tra i diversi business, ogni business ha i suoi obiettivi, le sue tempistiche, le sue cose da comunicare. Insomma ci sono una quantità di barriere notevoli e interessanti, che rendono il lavoro molto stimolante. Non per niente vi dico che gli italiani tengono alla propria cultura, tengono ad un tipo di rapporto personale, tengono ad avere dei messaggi su misura. L'attenzione del



management verso questo fatto ha permesso che pochi mesi fa sia partito un progetto in NOKIA ITALIA insieme a Franco Amicucci e Fabrizio Maimone che sono qui in sala, per andare veramente a vedere, oltre questi input che arrivano via internet, via news letter, via e-mail, l'italiano che cosa sente, che cosa vuol sentirsi dire. L'Italiano che non ha una piramide davanti a sé, non ha il capo, il sotto capo, lo staff, ma ha una matrice. Una matrice è fatta da tante piramidi messe una attaccata all'altra, che sono però tutte provvisorie, e dove c'è un cambiamento continuo nella struttura. Quindi la situazione nelle *desperate countries* è mostrata da questa slide che ha fatto scalpore. Ogni paese è l'obiettivo, il target di una serie di funzioni e comunicazione che nascono tra la Finlandia e il Regno Unito che mandano il loro input. Poi questi input arrivano a me e quindi li posso tradurre in qualche modo, li posso selezionare. Se non mi è consentita un'intermediazione, e purtroppo succede, non c'è niente da fare, gli input arrivano direttamente alle persone. Quindi focalizziamoci sul dipendente. Il dipendente NOKIA può ricevere le mie comunicazioni in quanto comunicazioni interne di NOKIA oppure può ricevere direttamente la Comunicazione Interna di Helsinki. Quindi nel Paese convergono tutti questi messaggi.

Credo che il ruolo principale delle funzioni centralizzate a livello di casa madre sia quello di avere il materiale, i talking points, i comunicati stampa, ma anche le comunicazioni interne già preconfezionate su cui poi lavorare e da adattare. Un altro aspetto è che il fatto di avere sia la Comunicazione Interna sia la Comunicazione Esterna nella stessa funzione rende più credibili, perché non si è isolati. Noi abbiamo la fortuna di rappresentare una delle poche funzioni aziendali che ha come obiettivo e come lavoro quello di guardare fuori il più possibile. Quindi la nostra funzione per cui siamo più credibili è quello di collegamento con la realtà. Questa ragazza segue la comunicazione per tutta la parte del Sud Africa, non solo del paese, ma proprio la zona del Sud Africa, quindi lei da sola segue 50 paesi. Il suo punto di vista per quanto riguarda la Comunicazione Interna ha come strumento l'email.

E quindi Tania si affida all'email, ma questo vuol dire avere uno strumento abbastanza limitato e soprattutto in un ambito molto sovraffollato; ecco un altro punto di vista, se la Comunicazione Esterna chiama, lì è business. La Comunicazione Esterna in teoria genera vendite, quindi se il business chiama,



mi dispiace per la Comunicazione Interna che coinvolge la gente, ma innanzi tutto vediamo di assicurarci di avere il fatturato. Ovviamente se poi in un paese o in due paesi o in 50 paesi c'è una sola persona che deve fare tutte e due, quel 25 / 75 non lo garantirei. Quindi quando avvengono le crisi, le emergenze, la palla passa alle risorse umane ma in maniera non propriamente coordinata. Una cosa molto bella di questo progetto che è partito in Italia, è che si è avviato con i due cappelli: Risorse Umane e Comunicazione Interna. Mentre nella casa madre questa cosa non c'è, nei paesi il legame si sta facendo sempre più forte ed è giusto che sia così. Io ora sono nel CMT. Il CMT è quell'organo di controllo di cui vi dicevo prima, il management del paese si chiama CMT. COUNTRY MANAGEMENT TEAM. Non sempre la comunicazione è nel CMT. Se non sei nel CMT diventa molto più difficile influenzare. Quindi noi dobbiamo essere nel CMT. Questa è una esigenza che viene sentita in tutti i paesi. Qualcosa quindi lega le diverse realtà. Quindi dov'è il nostro punto d'incontro, abbiamo detto Helsinki, Milano, Roma, Lorenteggio, Cassino de Pecchi, l'Africa.

Il dipendente NOKIA è sicuramente il punto in comune nell'attività di Comunicazione Interna ed Esterna in ogni luogo si trovi. Il dipendente NOKIA innanzi tutto è un collega, la persona che incontriamo alla macchinetta del caffè, quello che ci siede accanto, quello con cui litighiamo via e-mail per poi salutarlo come se niente fosse due minuti dopo. E' un lettore, il dipendente NOKIA è la persona che legge il giornale, che si fa un'opinione rispetto alle nostre attività di Comunicazione Esterna. Spesso purtroppo il mio collega viene a sapere di qualcosa che fa la mia Azienda dal giornale prima che dall'Azienda. Succede. Quindi è un lettore. E' molto importante, questo è il punto d'incontro. Posso paradossalmente pensare addirittura di influenzare i miei colleghi di più con un articolo sul giornale che con una news letter. Se sono particolarmente bravo e creativo e in ottima relazione col giornalista. E' una persona che crea opinione dentro l'Azienda, alle riunioni di Sindacato, alle feste Aziendali, e fuori dall'Azienda, quando partecipa ai convegni. Noi diversamente da TELECOM siamo molto più liberali. Le persone di NOKIA vanno a parlare in giro, il dipendente è anche un portavoce. Quindi fa sia attività di ricezione delle nostre informazioni, delle nostre comunicazioni, sia attività di emissione, quindi è anche un emittente. Tutto questo avviene



attraverso la matrice. Questo è il dipendente e questa è la sua giornata tipo. Riceve tutta una serie d'informazioni, di input, è il bersaglio di una quantità di canali infiniti e a sua volta trasmette tutta una serie d'informazioni. L'ultimo punto della mia struttura che non ho seguito era che cosa fa la comunicazione in tutto questo. Allora, a parte cercare di sopravvivere e farlo al meglio, l'idea è di trattare ogni dipendente come un portavoce. Quindi quello che abbiamo fatto in particolare in Italia è creare un programma che si chiama AMBASSADOR. Fare un servizio d'informazione e di selezione delle informazioni per i dipendenti. Su tre livelli, la fascia più ampia dei miei colleghi hanno tutti accesso alla rassegna stampa, tutti ricevono delle informazioni comunque il più possibili puntuali su quello che succede, e tutti ovviamente dovrebbero avere un punto di riferimento chiaro quando si trovano a parlare all'esterno. C'è poi una fascia intermedia, i veri e propri Ambassador, quelli che comunque prima o poi parleranno in pubblico, che sia marketing o comunicazioni o vendite, loro ricevono anche dei supporti in più. Poi c'è il Top Management che, ovviamente, viene seguito più da vicino e costantemente. Quindi il tentativo che stiamo facendo in Italia, andando a studiare quali sono le necessità, cercando di selezionare per i nostri colleghi anche le informazioni che arrivano dalla Finlandia e offrendo anche dei servizi è fare in modo che la comunicazione, proprio per questa sua posizione privilegiata rivolta all'esterno, possa portare all'interno delle informazioni selezionate e possa contribuire a mantenere le persone aggiornate, ma, soprattutto, possa continuare ad ascoltare dall'interno che cosa serve. Questa è la cosa più difficile da fare in una filiale di una Multinazionale perché gli input che arrivano dalla casa madre sono tantissimi e la tentazione di prenderli e di tenerli così come sono, cercando di fare il meglio piuttosto che andare a vedere la realtà locale, è molto forte.

Il fatto di essere in una filiale di una multinazionale implica una grandissima ricchezza; incontrare i colleghi di altri paesi, conoscere altre culture è un grandissimo vantaggio così come muoversi, viaggiare e mettere insieme queste culture, queste necessità, con una forte capacità di selezione.

DOMANDA

Come hanno reagito a Helsinki a questa presentazione?



RISPOSTA

E' una domanda interessante, perché il capo mondiale della comunicazione che si chiama Aria è sembrata soddisfatta, colpita; la presentazione era un po' più lunga, ed era tutto sommato positiva. Ha detto che era interessante andare a vedere come funziona un paese. Quindi per loro avere un input su cosa succede nelle desperate countries era importante.

Subito dopo la presentazione il capo della Comunicazione Interna aveva le lacrime agli occhi e le tremava la voce. Non mi ero resa conto. Il suo team dopo è venuto a consolarmi dicendo che non era poi così grave quello che avevo detto, però la sua reazione è stata alzarsi e dire di voler ristabilire un equilibrio. Il problema è che probabilmente la Comunicazione Interna fa la Comunicazione Interna per la Finlandia e probabilmente quello che è uscito fuori da questa presentazione è che in effetti poi noi, nei paesi, ci facciamo la nostra. Quindi reazioni contrastanti, positive e negative.

DOMANDA

Lavoro per una Azienda Svedese, SKF, ho una problematica in più rispetto a te perché sono responsabile della Comunicazione sia Interna che Esterna di una divisione del gruppo. Quindi mi colloco a metà fra quello che è la Corporate Communication e la Corporate di Country. Vorrei sapere secondo te se l'inprinting di una Azienda nordica come sono quelle per cui lavoriamo noi, ha un impatto sulla Comunicazione Interna aziendale. Perché mi sono rivista molto in alcune delle tue slides e in molti dei concetti. Vorrei capire se nella tua storia, proprio per il fatto che conosci entrambi le realtà, se secondo te l'imprinting culturale finlandese ha avuto un'importanza fondamentale.

RISPOSTA

L'inprinting c'è, non c'è niente da fare. Nel senso che la cultura finlandese è quella che poi guida il nostro business e quindi tutto il resto. Quello che guida il business alla fine guida tutto. Però è anche vero che si è sentita molto forte la discrepanza tra la cultura italiana cioè una realtà italiana come NOKIA ITALIA, e quello che doveva essere l'inprinting finlandese. Per questo, quando sono stata assunta 1 anno e mezzo fa in NOKIA, il Country



Management Team mi ha detto: la Comunicazione Interna non funziona e dobbiamo lavorarci. Và ripresa in mano perché comunque è vero che alla fine il business si fa lo stesso, però la gente deve sapere, deve essere informata. Noi abbiamo, come penso molte altre aziende, un sondaggio annuale di satisfaction degli impiegati che rivelava questa grande insoddisfazione. Detto questo, all'inizio sono andata avanti in modo destrutturato, poi si è capito che era meglio anche avere un approccio più strutturato, da qui è nata l'idea di un progetto. Un progetto in cui si ascolta cosa i miei colleghi vogliono. Qual è la vera cultura. Cosa viene veramente fuori da questo matrimonio assolutamente ibrido tra Finlandia e Italia, dall'output che avremo, dai risultati che avremo, da questo lavoro che vedremo, penso, nel corso del prossimo semestre, metteremo in piedi delle azioni. Perché è stato possibile questo? Perché il top management ci credeva. Perché nonostante non ci sia un Amministratore Delegato, comunque questo consiglio di saggi ha detto noi ci crediamo, siamo pronti ad investire dei soldi, del tempo, delle persone e vogliamo cambiare le cose. Quindi la Finlandia pesa tantissimo, conta tantissimo, però la realtà locale non può essere dimenticata, perché poi alla lunga viene fuori.

Rossella Daverio

Passo subito la parola ai colleghi della BNL, cioè Luigi Maccallini e Fabrizio Finamore che credo ci parleranno più da vicino dello strumento principe della Comunicazione Interna: l'House Organ.

Gruppo BNL

"House Organ e giornalismo di impresa."

Luigi Maccallini

Considerando gli interventi fatti in questo incontro sento di dover fare delle considerazioni che esulano dalla presentazione delle mie slides, così ne prendo una sola, perché voglio capire insieme a voi il Community Involvement e quello che c'è dietro a questo termine, che relazione c'è tra le due dicotomie che abbiamo trattato oggi. Integrati, disintegrati, verticalità intesa come profondità rispetto a integrazione. Di fatto le aziende vivono come organismi viventi continui, almeno la nostra. Io sono in BNL non da tantissimo tempo.



Ho girato un po' di industry, ma mi sono reso conto, comprese le telecomunicazioni, che i processi di divisionalizzazione, aperture e chiusure di divisioni sono frequentissimi. E questi si portano dietro una serie di problemi, come dire la realtà esterna parla, la realtà ideologica, la realtà università, la realtà teorica parla di comunicazione integrata e avevo preparato una slide interessante, sul tema della comunicazione integrata. Questo è quello che da tre anni andiamo raccontando al nostro management ed a i nostri colleghi. Cioè questo è il mondo con cui ci confrontiamo. Questa è la complessità del mondo con cui ci confrontiamo. Poi l'abbiamo teorizzata, diciamo così semplificata in quattro cluster: la comunicazione orientata agli esponenti economico finanziari, quella di carattere più istituzionale, quella di marketing e vendita e intergestionale, scritta su una slide, sembra gestibile, poi però di fatto non è così. Soprattutto in Industry che sono delle comodity come quella del danaro, dell'acqua, della benzina e quello che volete voi, dove il tema della comunicazione è davvero un tema tutt'altro che a rete, ma è un tema molto a piramide. Allora il problema è questo; come si fa in modo che ci sia un trend in miglioramento tra la Comunicazione Interna e la Comunicazione Esterna. Allora noi abbiamo provato, l'esempio che vi portiamo oggi è uno dei tre che posso citare qua, ad utilizzare alcuni paradigmi, in particolare l'House Organ è uno di questi, ma ce ne sono altri. La riflessione che volevo fare con voi, stimolato dalla collega Riccarda se non ricordo male, è appunto il tema della sostenibilità. Mi sto appunto accorgendo, e Paola Fanelli lo sa perché abbiamo lavorato qualche hanno fa insieme su questo, che i temi della responsabilità sociale sono un elemento molto interessante per poter riuscire a superare, in una logica non organizzativa, il tema della schizofrenia, della divisione tra Comunicazione Interna ed Esterna. Cioè quello che stiamo tentando di fare in maniera un po' complessa in una struttura come quella della BNL, che è una struttura che vi ricordo privatizzata nel 99, quindi una struttura con una cultura di un certo genere e in un certo punto del ciclo di vita, è quello di cominciare a costruire una rete virtuale di relazioni basata sui valori, trovati, comunicati, condivisi. Valori che ci permettono una piattaforma di rete virtuale basata sulla condivisione, leggasi bilancio sociale come strumento di comunicazione, ma non solo quello, su questa rete di valori condivisi, su una piattaforma abilitante e su una gestione di contenuti



centrale. Quella che noi chiamiamo con un termine inglese: la CONTENTS MANAGEMENT FACTORY, cioè un'industria di contenuti che nella sua logica, fa da contents provider logico, integrato ai canali interni ed esterni, in questo senso è necessario costruire una rete che supera, travalica il concetto di organizzazione, ma si basa prima di tutto sui valori, la comunicazione senza trasparenza è asimmetria. Allora se questo è vero, si poteva ipotizzare teoricamente una redazione centrale, chiamiamola Contents provider, Contents Management Factory, che dialoga con redazioni periferiche su una base di contenuti centralizzata, su una base di piattaforma e dialoga all'interno e all'esterno. Questo su tre casi in BNL sta cominciando ad avvenire. Questa non vuol dire affatto che il processo si è concluso, vuol dire che sta cominciando ad avvenire, con tutte le difficoltà, perché questo è un cambiamento culturale serio, pesante. Allora quali sono questi tre casi. Il primo è certamente il tema della Comunicazione Responsabile, cioè delle engage che facciamo agli stake holder. Primo problema culturale è passare dal cliente allo stake holder. Ne abbiamo sentito parlare, si fa il business dell'etica ultimamente, lo sapete meglio di me, bene il passaggio dal cliente allo stake holder è un passaggio che richiede tempo. Con tutti i limiti del caso, con tutte le attenzioni del caso, ma richiede tempo. Il secondo passaggio è il tema della trasparenza, il terzo passaggio è fare l'engage vero su gli stake holder. Non quello formale scritto sul capitolo 2 del bilancio sociale. L'engage vero significa incominciare ad aprire l'azienda agli stake holder esterni. Allora entrando in un caso molto tipico, vi racconto cosa è successo pochi giorni fa nell'ambito della nostra azienda in un progetto che noi abbiamo chiamato pomposamente CULTURA DI SIEZAR DI CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY, cioè l'idea è BNL ormai fa il suo bilancio sociale, la sua responsabilità di attività sociale, di cui la stella, il caso di successo è THELETON, e su questo non ci torno, dal punto di vista dello stake holder collettività, community involvement, , c'è tutto un mondo di altri stake holder con cui BNL non ha relazioni o ce l'ha in maniera troppo formale o troppo indiretta. Allora è stata costituita una unità di responsabilità sociale di cui sono responsabile, questo è un altro caso culturale interessante; di solito nelle aziende e anche nelle banche la Responsabilità Sociale c'è un'unità che si chiama bilancio sociale, che è un'altra cosa dalla responsabilità sociale.



Il bilancio sociale è la rendicontazione delle attività di responsabilità sociale, la responsabilità sociale è un pochino più complessa.

Allora abbiamo fatto una riunione per il kick-off del il bilancio sociale per la prima volta. Certo è interessante vedere che questa riunione di kick-off che aveva il gruppo di lavoro del bilancio sociale composto da persone diverse di livelli diversi, anche questo è un caso interessante all'interno dell'azienda, il primo anno 2001, io non c'ero ancora, erano in 4 tutti della direzione comunicazione, facevano il bilancio sociale. Adesso nel 2005 siamo circa 90 persone che vengono da tutte le direzioni rappresentanti delle diverse direzioni divisioni e alcuni dalle società del gruppo rimaste. Bene, non abbiamo voluto fare una cosa peristaltica, cioè l'unità responsabilità sociale parla alla Comunicazione Interna, ai propri colleghi, ma abbiamo fatto una cosa un po' diversa, abbiamo chiamato la responsabile Italiana di GLOBAL COMPACT che è un'iniziativa dell'ONU, abbiamo chiamato il collettore dal punto di vista dell'informazione giornalistica verso il terzo settore che è un giornale che si chiama VITA, è uno dei responsabili di VITA, abbiamo chiamato la responsabile dell'ABI sulla SIEZAR, insomma abbiamo chiamato alcuni rappresentanti e li abbiamo fatti incontrare, ne è scaturito un interessante incontro. L'idea, adesso, è su come superare le idiosincrasie fra interno ed esterno che sono anche le stesse tra Direzione Generale e rete. Bene, abbiamo tre strumenti prototipo, il Bilancio Sociale ve l'ho raccontato, il SIDISTRUZIONALE è un altro caso e l'House Organ. Questo HOUSE ORGAN è uno strumento principe, e proprio per questo deve essere vivo. Non può essere un HOUSE ORGAN che nasce all'interno della Direzione, ecco questa è una cosa strana, l'HOUSE ORGAN non sta nella Direzione del Personale. La Comunicazione Interna è nella Direzione del Personale, ma l'HOUSE ORGAN non è nella Direzione del Personale. Per ovvi motivi. Allora abbiamo preso questo HOUSE ORGAN con Fabrizio Finamore che ha vissuto tutto il ciclo di vita e abbiamo cercato di farlo diventare un canale e non uno strumento. E piano, piano stanno venendo delle cose che ci danno ragione. Quello che voglio dire è che la strada da percorrere per l'integrazione è empirica e dipende molto dal ciclo di vita dell'Azienda, dipende molto dall'Industry, nel nostro caso abbiamo utilizzato la responsabilità sociale come strumento e non a caso il tema dei valori per iniziare a integrarci e qualche caso di



successo ce lo sta dando. Quest'anno a settembre siamo stati premiati dal Premierete sulla responsabilità sociale a proposito di comunicazione, proprio perché questo tema, che noi chiamiamo comunicazione multicanale, cioè di come comunichiamo è estremamente importante.

Il tema di fare della Comunicazione Interna, non un tema top down, ma un tema che assuma più bottom up, cioè il giornalismo d'impresa è una forma di comunicazione più trasparente, più aperta alla relazione, al canale, più aperta alla firma esterna e non soltanto alle firme interne della propria Azienda.

DOMANDA (Rossella Daverio)

La Comunicazione Interna è con le Risorse Umane, il giornale interno no, naturalmente. Ci spieghi il naturalmente.

RISPOSTA (Luigi Maccallini)

Il clima e le indagini di clima danno delle indicazioni molto chiare sul tema delle banche. Se vedete le indagini sulla percezione del mondo dei servizi e dell'immagine bancaria all'esterno, abbiamo lo stesso problema. Uno dei modi per evitare che uno dei canali principi insieme alla INTRANET evidentemente, sia percepito come lo strumento o la voce del padrone cioè nel vecchio brand, è quello di portare lo strumento dove c'è una redazione che è aperta costantemente a stimoli esterni. Noi oggi abbiamo strutturalmente incontri con 4 tavoli sindacali ogni anno. Questo garantisce totale trasparenza e discutiamo anche dei singoli eventi accaduti all'interno dell'HOUSE ORGAN. Come dire deve essere sempre più appunto bottom up e sempre meno top down. Questo non vuole dire che non c'è relazione con la Direzione Risorse Umane, al contrario, c'è una relazione molto forte.

Fabrizio Finamore

[\[vai alle slides\]](#)

Prescindo anch'io da alcune slides e vado rapidamente a dire due o tre dati su questa rivista che ci sta dando grandi soddisfazioni. E' nata nel 2002, ha avuto una grande evoluzione negli ultimi anni, ha aumentato il numero di pagine, è diventata bimestrale perché da trimestrale si perdeva un po' il contatto con quelle che erano le ultime novità che venivano comunicate. Una



cosa sulla quale siamo orgogliosi in parte di dire è che negli anni siamo riusciti veramente a lavorare in un regime di autarchia se dovessimo parlare in termine politici, nel senso che facciamo tutto in casa. Sono andate scemando negli anni tutte le varie consulenze di impaginazione esterne, facciamo tutto in casa con un grafico, un collega bravissimo tra l'altro, con un fotografo altrettanto bravo, con una redazione di cui vi parlava Luigi e ci limitiamo soltanto alla stampa all'esterno, perché non abbiamo una struttura off set. Un po' di step di evoluzione della rivista che tra l'altro è arricchita ultimamente da alcuni speciali che abbiamo realizzato sui 90 anni della Banca. Alcuni numeri, vado molto velocemente proprio per lasciare spazio alle immagini. E' il tredicesimo anno che va avanti BNL NOI INSIEME, siamo arrivati a 78 pagine che è un numero non indifferente, il totale delle copie sono 150.000 l'anno, non è distribuito, ecco questo magari è un dato importante, interessante, non è distribuito esclusivamente all'interno, si sicuramente all'interno è il nostro target principale. Importante perché la Comunicazione Interna come leva di Comunicazione Esterna può essere un testimonial della propria Azienda veramente fenomenale in alcuni contesti. E poi è distribuita anche all'esterno, ha una mailing list mirata di Professori Universitari, di colleghi che comunque la ricevono o di persone che abbiamo intervistato. E' divisa in alcune sezioni che non vi starò ad elencare, vi darò soltanto il primo piano che ci sta dando grandi soddisfazioni in questi ultimi tempi, che si evolve sempre più in uno strumento di Corporate magazine e sempre meno come una rivista Aziendale, proprio grazie agli interlocutori di prestigio che siamo riusciti a coinvolgere ultimamente. Parlando di tematiche che si sono vicine al "core business", ma che comunque sono di comune interesse. Tematiche come il caro vita, l'Euro, il mondo del lavoro, il mondo delle pensioni, le telematiche di base A2, i colleghi del San Paolo sanno quanto sono importanti non solo nell'ambito bancario, ma in generale. Questo proprio per essere il più possibile di interesse a tutti gli interlocutori a tutti gli Stakeholder della Banca. Abbiamo poi vinto questo premio, come vi ha accennato Luigi , proprio perché siamo riusciti a coinvolgere firme importanti sulla nostra rivista su tematiche che sono d'interesse generale. Quello che dicevano prima anche i colleghi, che magari il collega sfoglia il giornale e legge notizie che attengono la Banca o comunque la propria Società. Perché non coinvolgere alcune firme importanti



nella rivista aziendale e renderla non solo una rivista aziendale. Non mi soffermo sugli interlocutori, ma sono interlocutori che noi abbiamo avuto il piacere di ospitare sulle nostre pagine su queste tematiche di primo piano, che vanno da economisti a rappresentanti delle istituzioni, della cultura, personaggi dello Sport, professori universitari ecc., ecc.. Tutto questo ci ha dato modo di ampliare molto la nostra visibilità che si è poi moltiplicata dalla versione online che ultimamente è stata realizzata e che è una copia fedele della nostra rivista cartacea e che aiuta soprattutto il feedback.

Sono andato velocissimo proprio per lasciare spazio alla ultima slide che è sui feedback, che è una cosa di cui siamo molto contenti. Abbiamo fatto un'intervista prendendo spunto un po' dalle IENE, la famosa intervista doppia delle IENE, un po' prendendo spunto dai colleghi di San Paolo, della loro campagna, facendo parlare i nostri colleghi che leggono, i veri lettori di NOI INSIEME. E soprattutto dando voce a quella che è la dicotomia di chi sta in un Istituto Bancario, che c'è un po' tra Direzione Generale e rete. Spesso c'è anche un certo antagonismo purtroppo, cosa che non dovrebbe esserci. Loro ci hanno testimoniato, ci hanno dato questi input molto positivi, di cui noi siamo orgogliosi, perché vuol dire che la rivista viene sempre più letta. Feedback positivi che non riguardano solo il primo piano, di cui vi ho accennato e che chiaramente è dovuto anche alle firme e gli interlocutori coinvolti, ma anche ad una inchiesta che abbiamo realizzato con Luigi in questi ultimi anni e che riguarda le aree territoriali. Un'inchiesta che è in ogni numero di NOI INSIEME, e che non è affatto breve, anzi sono circa 12 pagine a numero, riguardano esclusivamente un'area territoriale e in queste 12 pagine si dà voce a tutti i colleghi di quell'area. Ho il privilegio di seguirle sul territorio, di sentire il collega di Campobasso che dà la propria testimonianza, piuttosto che di Messina e insieme al collega sentire anche l'interlocutore di prestigio che cura l'area. Il cliente di prestigio. Sul Triveneto abbiamo sentito Cacciari che ci dava la sua testimonianza da cliente non da filosofo. E' una cosa che ha colpito molto il lettore, perché sentirsi in primo piano, vedersi aperte le pagine della lista Aziendale anche accanto ad un nome di un certo livello, comunque è un qualcosa che crea ancora di più quel senso del NOI che già in BNL è realmente forte.



DOMANDA

Il team di redazione di quante persone è composto?

RISPOSTA

Era quello che diceva anche Luigi. Essenzialmente l'effort siamo io e una collega, noi siamo principalmente su questo progetto. Però c'è questa redazione multicanale che lavora su INTERNET, sul sito della BNL, sulle altre collaborazioni che abbiamo con testate esterne.

Comunque c'è un lavoro veramente multicanale che confluisce in incontri, non dico quotidiani, ma continui.

DOMANDA

Visto che questa intervista introduce indirettamente due temi di cui ha dibattuto anche la collega. Uno è la valutazione dell'efficacia, al di là di questa intervista, se si è pensato di fare una valutazione dell'efficacia dello strumento e di questo nuovo, se ho capito bene, look del giornale. La seconda cosa è se la INTRANET è solo un duplicato del giornale o è un po' più ampia. La terza domanda è, visto che la collega si lamenta che riceve troppe email, quindi come rientra questo nell'ampio sistema di Comunicazione Interna. I colleghi si lamentano di questo effetto "clouding out", di queste mail e di tutti gli strumenti di comunicazione.

RISPOSTA (Fabrizio Finamore)

Lascio la prima domanda a Luigi e rispondo solo alla seconda visto che ho avuto il privilegio di girare molto le aree territoriali e di conoscere i colleghi della rete. Queste risposte dimostrano anche un po' la differenza delle tipologie di lavoro che c'è. Un collega della rete, un collega che è allo sportello, e qui i colleghi di San Paolo sicuramente ne sanno qualcosa, spesso è talmente tante ore davanti ad un terminale per varie operazioni che



predilige ancora la vecchia forma cartacea. Viceversa in Direzione Generale effettivamente abbiamo feedback più positivi per quanto riguarda la versione ONLINE, anche le stesse strutture di comunicazione, come diceva Luigi interna non riguardano noi, ma un'altra struttura.

E' una giusta osservazione, c'è una differenza di approccio tra chi predilige più uno strumento cartaceo e chi invece è comunque anche più avvezzo a determinate formule ONLINE.

Luigi Maccallini

Come avrai visto prima, abbiamo mostrato l'evoluzione, e ogni volta che c'è un'evoluzione dietro c'è un'analisi, un "focus group", una ricerca quantitativa che ci danno delle idee più o meno strutturate su quali sono gli aspetti più graditi.

DOMANDA

Qualitativa o quantitativa?

RISPOSTA

Entrambi. Prima facciamo una analisi qualitativa, poi come sai dalla qualitativa escono fuori le linee guida da approfondire in termini quantitativi. Da lì vengono fuori sostanzialmente due cose: la prima è il rinnovo del *timone*, cioè delle sezioni all'interno della rivista, e la seconda l'impaginazione. Già oggi sentiamo la necessità di alleggerirla molto. C'è abbastanza la cultura dell'ODIT rispetto ai clienti in generale, anche ai clienti esterni, ci sono circa 500 clienti esterni ai quali va la rivista. Per quanto riguarda l'ultima, l'ultima è una bella domanda a cui non abbiamo risposte oggi. Oggi l'intasamento è esattamente l'ultima slide che ha presentato la collega prima. C'è questo tema. Rispetto a loro, credo che in generale l'Industry Banca abbia ancora da costruire canali. Oggi, le Banche non sono ancora così piene di Comunicazione Interna, per quello che sto vedendo, può darsi che mi sbaglia. Quello che mi chiedo è veramente così utile utilizzare l'email come la stiamo utilizzando oggi?



Rossella Daverio

Adesso abbiamo cominciato con Torino e finiamo doverosamente con l'Azienda di Torino, cioè FIAT e con Paola Boella che è dell'ufficio Comunicazione e Marketing. Comunicazione Esterna ma anche dal punto di vista dell'interno, del lancio della grande PUNTO.

Fiat

"Il lancio di Grande Punto tra Comunicazione Esterna e Interna."

Paola Boella

Io faccio parte della FIAT e lavoro nell'Ente di Comunicazione Esterne, la mia presentazione di oggi si rivolge in modo prevalente alle attività che riguardano le fasi di lancio e la preparazione della campagna di lancio con tutto ciò che è connesso a questo, le conferenze, la convention, la presentazione ai giornalisti, ecc. Devo dire però che tutti i discorsi dei colleghi e tutti gli interventi precedenti mi hanno comunque fatto riflettere su come la Comunicazione Interna / Esterna, così detta integrata, può essere svolta anche all'interno di una azienda come FIAT che è comunque molteplice e ha diversi brand al suo interno. Parlo qui per il marchio FIAT, poi naturalmente ho colleghi che seguono altri marchi.

Una frase del Dott. Zorzi di questa mattina mi ha colpito molto perché comunicare con sistema in modo coerente significa fare la comunicazione dell'Azienda e nell'Azienda. Noi siamo convinti, il mio gruppo del quale faccio parte, un team relativamente nuovo per FIAT, perché è nato a Novembre del 2004 e voluto dal Dott. Marchion per il rilancio dell'Azienda, della marca FIAT. Facendo parte di questo team, la prima cosa che ci è venuta in mente, prima di iniziare tutte le Attività di comunicazione, è stato fare degli spot magari non sempre coerenti con l'immagine che era della marca, devo dire che i primi spot erano fatti un po' per scioccare il nostro target che è molto vario, che va da ragazzi di 18 anni a persone un po' più mature. Non riusciamo e non possiamo, infatti, focalizzarci in target molto ristretti. Una delle prime analisi che questo gruppo di lavoro ha fatto è quella di capire come la percezione della nostra immagine, della nostra marca era vista all'interno e all'esterno. Soprattutto in Italia e fuori dall'Italia, dove purtroppo il 98% quasi delle



persone all'esterno non sa chi è FIAT. Quindi c'è stato questo gruppo di lavoro che ha voluto creare un documento, in questo caso c'è stata la volontà da parte di tutto il management e credo che anche l'impronta dell'Amministratore Delegato abbia dato una forza non indifferente nel voler creare, costruire questa *Bibbia*, un documento di visione della marca diffuso e presentato a tutti i livelli dell'Azienda e in tutti gli Enti.

Prima queste belle presentazioni, questi documenti rimanevano un po' più all'interno dell'ambito marketing o del personale, delle relazioni esterne, ufficio stampa o comunque in questi Enti più privilegiati, un po' più lontani dal cuore, dal centro. Ecco in questo documento, quello che vedremo tra brevissimo, si è voluta fare un'analisi di quello che siamo, di come siamo percepiti, di quello che vogliamo comunicare, di come lo vogliamo comunicare a tutti i nostri clienti. Non solo da un punto di vista di comunicazione pura e semplice, ma proprio partendo dai prodotti, da come sono le nostre Aziende, i nostri uffici, le nostre fabbriche, i sei o sette loghi sparsi in tutto il mondo, perché noi siamo un'azienda FIAT CAPOGRUPPO, che ha un logo, FIAT AUTO un altro, la marca FIAT un altro ancora. E' un grande lavoro di ricostruzione che è a Novembre e che sta portando i suoi frutti. Ci siamo accorti che in passato volevamo comunicare un'Azienda vicina alla gente, giovane, dinamica che proponeva soluzioni facili, quindi una vita un po' alla Benetton, cioè colorata, variopinta. In realtà la distonia della comunicazione era che in pubblicità magari facevamo vedere persone sorridenti, simpatiche ma poi avevamo dei prodotti un po' meno rispondenti a quest'immagine, magari più orientati ad uno stile tedesco, la distonia era fra l'immagine che si voleva dare dell'Azienda e i prodotti che in realtà venivano fatti. La grande PUNTO, è uno di questi progetti nati già con quest'idea di voler comunicare dal prodotto la nuova Azienda. Questo per noi è stata una grande sfida, c'è stato un team di lavoro, di produzione che ha lavorato per più di quattro anni per raggiungere quello che è il prodotto che oggi vediamo per le strade. L'ultima cosa su questo documento che abbiamo creato è che la cultura che abbiamo voluto portare in Azienda è quella di sfidare l'ovvio. Potrebbe sembrare banale questa frase, perché sfidare l'ovvio, cosa vuol dire? Io sono comunque fornitore di un servizio, quindi io se devo comunicare qualcosa ad un mio collega, ad un concessionario, a un cliente, devo capire di poterlo fare sempre



con una metodologia che può essere anche banale, sfidando però le barriere gerarchiche interne all'Azienda, barriere nell'utilizzo di mezzi che possono essere quelli più classici o quelli più alternativi. E nello sfidare l'ovvio noi abbiamo questa missione in Azienda di fare le cose sempre con tenacia e grinta, che, per una cultura interna aziendale, dovuta anche un po' ai problemi che la nostra Azienda ha avuto, non era così semplice da poter diffondere e portare avanti con facilità.

Tornando al lancio di PUNTO, avevo preparato una prima parte dove parliamo del logo. L'attuale PUNTO per noi è un nuovo modello, non è una fase 3 della prima PUNTO nata nel '93, ma è proprio un prodotto completamente nuovo. Abbiamo analizzato quest'argomento e siamo giunti alla conclusione che la prima PUNTO portava in sé un'eredità molto importante, molto buona, che quindi non volevamo perdere. In più la prima PUNTO è stato un modello innovativo, per cui abbiamo deciso di battezzare questa nuova bambina mantenendo il nome e aggiungendo la parola GRANDE. GRANDE perché per noi era ed è un progetto molto importante e poi perché, il prodotto, la vettura è realmente più grande dell'attuale, quindi sia in termini di dimensioni che in termini di prestazione ha fatto sì che noi la chiamassimo così. Infatti se nel listino prezzi vedete GRANDE PUNTO e PUNTO questo è il motivo. Nel percorso di scelta del logo, normalmente ci appoggiamo a delle strutture di Agenzie, mi dispiace che siano andati via i due ospiti di PUBLICIS, perché l'Agenzia che ci ha aiutato, che ha lavorato con noi nella nascita del logo è appunto CARRENOIR con la quale abbiamo anche vinto un premio ultimamente perché come miglior logo, non solo come packaging nel settore automobilistico, ma in tutto il settore. Queste slides ve le faccio scorrere molto velocemente, perché qua siamo partiti dall'analisi semantica di questa parola mitica che ci può dare tanti spunti che per noi erano importanti per designare la vettura, quindi un PUNTO di partenza, un PUNTO e basta, può essere un PUNTO di vista, un PUNTO d'incontro, un PUNTO luce, un PUNTO di appartenenza, mito, sex appeal, gusto, energia, insomma abbiamo tanti elementi e abbiamo tante definizioni del PUNTO e tutte queste definizioni, tutto questo ci ha portato a far sì che questa parola per noi fosse la sintesi dei valori che volevamo dare a questa vettura. Quindi ha una forte personalità, finalmente ha un design italiano che è stato apprezzato non solo dai critici



interni, ma anche all'estero. Abbiamo fatto dei test in Francia e in Germania, in due paesi in cui, un po' per cultura, un po' per concorrenza, non riusciamo ad entrare così facilmente nella shopping list probabili clienti, soprattutto dei più giovani. Quindi cercavamo un segno che ci desse una briosità, una modernità, un segno di distinzione che desse una risposta appunto alla nostra vettura. Questo è il logo che è nato e che è stato messo sulla macchina. Questo omino che guida è piaciuto subito, non abbiamo avuto dubbi nello scegliere questo omino. Omino che poi abbiamo declinato in diverse forme, seguendo un po' l'esempio del BIBENDUM MICHELIN, che in passato aveva fatto vivere questo omino in più di 60 forme, noi lo abbiamo realizzato e fatto vivere per diverse finalità dei nostri utilizzi interni. Ci serve anche per declinare le nostre versioni della vettura, ad esempio la versione sporting ha la testa rossa. Gli abbiamo dato un nome, l'abbiamo chiamato Mr. Dot, abbiamo voluto renderlo umano, renderlo uno dei protagonisti del lancio della vettura; infatti non so se avete avuto modo di vedere Torino tappezzata con questi Mr. Dot che raccontavano e dicevano qualche cosa. Mr. Dot lo utilizziamo in diverse forme, per il test driver, per fare gli auguri, i complimenti. Abbiamo aperto un sito in collaborazione con Universal per fare un concorso, questo ci aiuta a comunicare anche con i ragazzi. Questo è il MASTER BLEND del lancio della PUNTO dove ci sono tutte le attività interne ed esterne che hanno coinvolto tutta una serie di persone, sia al centro che sui mercati, per il lancio di questa vettura. Devo fare una premessa per quanto riguarda la Comunicazione Interna, e cioè che come organizzazione però su questo prodotto è stata molto attiva ed ha lavorato a stretto contatto con noi. Infatti fin dall'inizio abbiamo voluto coinvolgere i dipendenti di tutti i livelli sia per fare dei "clinic" interni, sia perché riteniamo che il dipendente, il collega sia uno dei primi clienti della nostra macchina, quindi è doveroso sentire anche la sua opinione sui colori, sull'abbinamento interni / esterni, proprio sul prodotto. Abbiamo fatto questi "clinic", dei test drive, siamo andati a Melfi, con tutti i mercati, con dei rappresentanti di tutti i nostri mercati Europei, dove è stata provata la vettura, dove è stato possibile compilare delle schede per darci delle risposte. Tutti hanno avuto modo di condividere con noi il briefing di comunicazione che è stato dato alle diverse agenzie che hanno, poi, partecipato alla gara fatta per trovare le campagne.



Quindi il coinvolgimento anche a livello interno, nel lancio della PUNTO, devo dire che ci è stato, a diversi livelli, toccando diversi temi, dal prodotto alla comunicazione finale. La campagna ha coinvolto 21 agenzie che arrivavano un po' da tutto il mondo, dal Brasile, dall'India, abbiamo coinvolto due grandi NETWORK, uno il nostro LEO BURNET che è la nostra Agenzia principale di riferimento, poi due Agenzie indipendenti, una Inglese chiamata THE MOTHER e una di Torino STAFFILIA TORTELLI VIGORITI che hanno partecipato a questa gara che nel giro di due mesi ha portato poi alla realizzazione delle campagne. Le campagne sono state due, una per l'Italia e una per i mercati Esteri, questo perché noi in Italia siamo, eravamo, e comunque ancora siamo leader nel segmento, e quindi avevamo una necessità di comunicare il lancio di PUNTO in un modo diverso. Mentre all'estero, come dicevo prima, il 98% di persone non ci conosce, quindi dovevamo trovare un linguaggio, un tipo di esplicitazione, diversa, molto più sfidante, molto più coinvolgente rispetto a quella italiana. Qui vi leggo velocemente il documento che è stato presentato a fine Luglio al Dott. Marchion della campagna che ha poi vinto, realizzata da STAFFILIA TORTELLI VIGORITI, che i nostri colleghi del San Paolo credo conoscano bene.

PUNTO non ha bisogno di presentazioni, perché la marca era ed è ben conosciuta. Tutti la conoscono, da oltre 10 anni è leader incontrastato del mercato. Oggi è ancora più bella e siamo orgogliosi nel poterlo dire, le sue foto erano già su tutti i giornali, tutti ne parlano, tutti l'aspettano. Oltre un milione di persone erano previste al porte aperte, poi il porte aperte ci ha dato una buona risposta in Italia, in Francia e poi anche in Germania dove l'abbiamo lanciata successivamente in ottobre. Ci siamo detti, non c'è bisogno di aggiungere altro. Quando un grande cantante lancia il suo nuovo cd non ha bisogno di tante parole. Quindi noi abbiamo deciso di scegliere questa strada e dire appunto è arrivata PUNTO. Questa campagna in Italia ha anche due significati: è arrivata PUNTO, non c'è null'altro da aggiungere, non c'è bisogno di dire parole, questa è stata anche un po' la scelta della canzone di Vasco Rossi, che abbiamo voluto usare per lanciare questo SPOT. La campagna è stata declinata un po' su tutti i classici mezzi, quindi abbiamo avuto una forte campagna TV, una forte campagna affissione, forse una delle più grandi fatte dal marchio FIAT in questi ultimi anni e naturalmente anche la stampa. Ha



avuto due fasi, una fase "teaser" dove abbiamo comunicato su tutti questi mezzi il fatto che la vettura fosse arrivata, e una successiva fase che è ancora in corso adesso, dove invece decliniamo un pochino di più in modo dettagliato le valenze del prodotto.

Aventis Takeover by Sanofi-Synthélabo

2 Decembe



Publicis Consult

TABLE OF CONTENTS

- 1** CONTEXT & CHALLENGES
- 2** COMMUNICATION STRATEGY
- 3** RESULTS

1- Context & Challenges

Context of the Communication Campaign

- On January 26, 2004 Sanofi-Synthélabo launched an unsolicited takeover bid for Aventis
- This takeover - the largest financial operation in 2004 – went beyond the issue of mere financial communications
 - A full-blown case study that ended up with international crisis management and Public Affairs
- The implications of the offer, amounting to 72 billion dollars, led to strong political involvement on the part of both the French and German governments
- For both companies and governments, huge social issues were at stake
 - 100 000 employees directly impacted by the deal

Sanofi-Synthélabo's Challenges

- The offer was unsolicited
- Sanofi-Synthélabo had no choice but to convince that the merger project would be beneficial
 - ➔ To Employees & Shareholders
 - ➔ For Research & Health
 - ➔ For the European industry, its competitiveness and innovative ability
- Crucial issue to allay the fears of the German Government and public opinion
 - ➔ Perception of the operation as a direct attack on its industrial champion
 - ➔ Ominous threat of job cuts and shutdown of registered offices and production sites in Germany

123

2- Communication Strategy

Communication Campaign

- Publicis Consultants' teams had worked in the strictest confidentiality since mid-December 2003
- Publicis Consultants supported Sanofi-Synthélabo from the beginning of the offer to its completion
- Close coordination to manage and supervise the communication strategy surrounding the announcement
 - ➔ Sanofi's lawyers
 - ➔ Sanofi's bankers
 - ➔ Management team

Strategic Approach

- Publicis Consultants was in charge of developing and implementing an international communication program
- The agency recommended a mix-media strategy in order to
 - Create content
 - Favour interactivity (internet)
 - Create traffic (radio) around the operation
- Throughout the whole offer, on-going media monitoring to identify day-to-day developments in the media, and react if necessary

1. Advertising Campaign

■ Client request

- Communicate to convince that the unsolicited offer of Sanofi-Synthélabo to merge the two entities was good for the employees, the shareholders as well as for Research, Health and more globally, for the European Industry, its competitiveness and innovative ability.

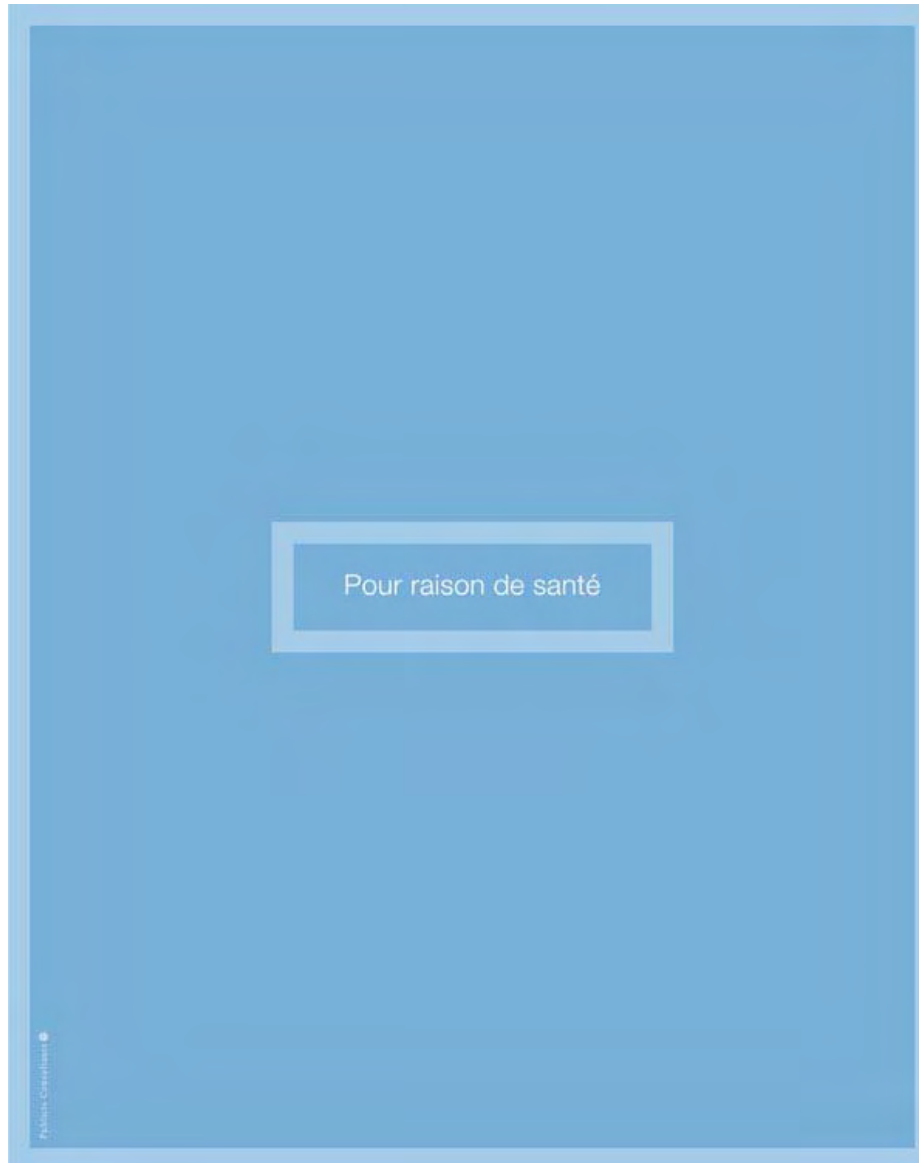
■ Our answer

- Beyond the financial operation, centre the campaign on its benefits : "Because health matters" in order to convince audiences of the necessity of the merger.
- The means
 - ✓ Corporate and financial press ads
 - ✓ Radio
 - ✓ Internet

Three-Phase Advertising Campaign

- An international campaign split into three phases
 - ✓ Phase 1 : Announcement of the operation (print): 27 January 2004
 - Emphasize the complementarity of both companies, the winning party being the patient
 - ✓ Phase 2 : Rationale of the operation (print): 2 April 2004
 - Give to the general public all the information necessary to understand industrial project
 - Present the already existing assets used to build the general public trust
 - ✓ Phase 3 : terms of the operation (print + radio + Internet): 12 June 2004
 - A retail campaign, the focus is made on the financial aspects of the operation for stakeholders as well as the offer's closing date

Phase 1: Teaser



Phase 1: Unveiling the Operation



Corporate Flight

Nous refusons l'idée de ne pas trouver plus vite le médicament qui va guérir Louis.

Sanofi-Synthelabo est un laboratoire pharmaceutique français qui développe et commercialise des médicaments innovants pour améliorer la qualité de vie des patients atteints de maladies graves. L'entreprise est membre du groupe pharmaceutique Sanofi.

L'offre de Sanofi-Synthelabo aux actionnaires d'Avantis
POUR RAISON DE SANTÉ

Sanofi-Synthelabo

Nous refusons l'idée que des chercheurs ne travaillent ensemble pour trouver plus vite.

Sanofi-Synthelabo est un laboratoire pharmaceutique français qui développe et commercialise des médicaments innovants pour améliorer la qualité de vie des patients atteints de maladies graves. L'entreprise est membre du groupe pharmaceutique Sanofi.

L'offre de Sanofi-Synthelabo aux actionnaires d'Avantis
POUR RAISON DE SANTÉ

Sanofi-Synthelabo

Phase 1



Nous refusons l'idée de ne pas développer les médicaments de demain pour un simple problème de taille.

En vertu de l'article 17 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 (Loi relative à l'accès à l'information), vous pouvez demander à Sanofi-Synthelabo de modifier ou supprimer les données vous concernant. Vous pouvez également vous opposer à ce que vos données soient traitées à des fins autres que celles des données de base. La communication des données vous concernant est limitée au strict nécessaire (PIA en France et à l'étranger) et n'est pas à considérer comme une décision individuelle automatisée. Pour plus d'informations, consultez le site www.sanofi-synthelabo.com.

L'offre de Sanofi-Synthelabo aux actionnaires d'Avantis
POUR RAISON DE SANTÉ

 www.sanofi-synthelabo.com



Nous refusons l'idée qu'il y ait encore des personnes dans le monde qui ne bénéficient pas de nos découvertes.

En vertu de l'article 17 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 (Loi relative à l'accès à l'information), vous pouvez demander à Sanofi-Synthelabo de modifier ou supprimer les données vous concernant. Vous pouvez également vous opposer à ce que vos données soient traitées à des fins autres que celles des données de base. La communication des données vous concernant est limitée au strict nécessaire (PIA en France et à l'étranger) et n'est pas à considérer comme une décision individuelle automatisée. Pour plus d'informations, consultez le site www.sanofi-synthelabo.com.

L'offre de Sanofi-Synthelabo aux actionnaires d'Avantis
POUR RAISON DE SANTÉ

 www.sanofi-synthelabo.com

Phase 1



No podemos aceptar que no se desarrollen los medicamentos del mañana por una simple cuestión de talis

Adquisición de Aventis Synthroid por parte de Bayer. **POR RAZONES DE SALUD**



We refuse to accept that there isn't a faster way to find a medicine for Tammy's disease

Because Health Matters



Wir sehen nicht ein, warum Forscher nicht zusammenarbeiten sollten, um schneller eine Lösung zu finden

Das Angebot von Aventis Synthroid an die Aktionäre von Aventis **DENN DAS WICHTIGSTE IST DIE GESUNDHEIT**

International campaign

Phase 2: Justifying the Operation

Actionnaires et salariés d'Aventis.

Devenir une référence
d'intégration réussie.

Avec nous, ça devient possible.

Quelle formation vous permettra de mieux maîtriser les connaissances acquises ?
De développer vos talents ? De vous intégrer pleinement ? De vous inscrire dans une
voie professionnelle de long terme ? Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous êtes déjà diplômé et souhaitez vous spécialiser dans un domaine précis ?

Vous souhaitez acquérir de nouvelles compétences ? Vous souhaitez vous inscrire dans une
voie professionnelle de long terme ? Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous spécialiser dans un domaine précis ?
Vous souhaitez acquérir de nouvelles compétences ? Vous souhaitez vous inscrire dans une
voie professionnelle de long terme ? Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

L'offre de Service d'Intégration des actionnaires d'Aventis.

POUR RAISON DE SANTÉ

Avant de commencer

Avant de commencer, il est important de lire attentivement le prospectus d'information et de vous renseigner sur les modalités de l'opération. L'offre de Service d'Intégration des actionnaires d'Aventis est soumise à l'approbation de la Commission des Opérations de Bourse (COB) et de la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE). L'offre de Service d'Intégration des actionnaires d'Aventis est soumise à l'approbation de la Commission des Opérations de Bourse (COB) et de la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE). L'offre de Service d'Intégration des actionnaires d'Aventis est soumise à l'approbation de la Commission des Opérations de Bourse (COB) et de la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE).

Actionnaires et salariés d'Aventis.

Construire
un leader mondial de la santé.

Avec nous, ça devient possible.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

Vous souhaitez vous inscrire dans une voie professionnelle de long terme ?
Les réponses se trouvent dans notre offre de formation.

L'offre de Service d'Intégration des actionnaires d'Aventis.

POUR RAISON DE SANTÉ

Avant de commencer

Avant de commencer, il est important de lire attentivement le prospectus d'information et de vous renseigner sur les modalités de l'opération. L'offre de Service d'Intégration des actionnaires d'Aventis est soumise à l'approbation de la Commission des Opérations de Bourse (COB) et de la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE). L'offre de Service d'Intégration des actionnaires d'Aventis est soumise à l'approbation de la Commission des Opérations de Bourse (COB) et de la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE). L'offre de Service d'Intégration des actionnaires d'Aventis est soumise à l'approbation de la Commission des Opérations de Bourse (COB) et de la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE).

Phase 2

Actionnaires et salariés d'Aventis.

Avoir durablement une croissance
supérieure au marché.
Avec nous, ça devient possible.

Quatre grands axes stratégiques nous permettent de créer une croissance durable et résiliente, qui se veut durable 2025. Cette stratégie est basée sur quatre piliers fondamentaux : 1. L'innovation, 2. L'efficacité opérationnelle, 3. L'investissement dans les talents et 4. L'engagement envers nos parties prenantes.

- 4 axes stratégiques : 1. Innovation, 2. Efficacité opérationnelle, 3. Investissement dans les talents, 4. Engagement envers nos parties prenantes.
- 4 piliers de la stratégie : 1. Innovation, 2. Efficacité opérationnelle, 3. Investissement dans les talents, 4. Engagement envers nos parties prenantes.
- 4 piliers de la stratégie : 1. Innovation, 2. Efficacité opérationnelle, 3. Investissement dans les talents, 4. Engagement envers nos parties prenantes.

Cette stratégie est durable et résiliente, elle nous permet de créer une croissance durable et résiliente, qui se veut durable 2025. Cette stratégie est basée sur quatre piliers fondamentaux : 1. L'innovation, 2. L'efficacité opérationnelle, 3. L'investissement dans les talents et 4. L'engagement envers nos parties prenantes.

C'est la meilleure opportunité pour les actionnaires, pour les talents et pour l'avenir. Cette stratégie gagnante, nous voulons la vivre avec vous.

Lettre de Sarah Ruyter à nos actionnaires d'Aventis

POUR RAISON DE SANTÉ

Compte Rendu

Texte de présentation de la lettre de Sarah Ruyter à nos actionnaires d'Aventis.

Actionnaires et salariés d'Aventis.

Disposer d'une des meilleures
recherches au monde.
Avec nous, ça devient possible.

La recherche de base est le cœur de notre stratégie et nous nous engageons à continuer à investir dans la recherche de base pour créer de nouvelles opportunités de croissance.

- 4 axes stratégiques : 1. Innovation, 2. Efficacité opérationnelle, 3. Investissement dans les talents, 4. Engagement envers nos parties prenantes.
- 4 piliers de la stratégie : 1. Innovation, 2. Efficacité opérationnelle, 3. Investissement dans les talents, 4. Engagement envers nos parties prenantes.
- 4 piliers de la stratégie : 1. Innovation, 2. Efficacité opérationnelle, 3. Investissement dans les talents, 4. Engagement envers nos parties prenantes.

Cette stratégie est durable et résiliente, elle nous permet de créer une croissance durable et résiliente, qui se veut durable 2025. Cette stratégie est basée sur quatre piliers fondamentaux : 1. L'innovation, 2. L'efficacité opérationnelle, 3. L'investissement dans les talents et 4. L'engagement envers nos parties prenantes.

C'est la meilleure opportunité pour les actionnaires, pour les talents et pour l'avenir. Cette stratégie gagnante, nous voulons la vivre avec vous.

Lettre de Sarah Ruyter à nos actionnaires d'Aventis

POUR RAISON DE SANTÉ

Compte Rendu

Texte de présentation de la lettre de Sarah Ruyter à nos actionnaires d'Aventis.



Phase 3: Terms of the Offer

L'offre amicale de Sanofi-Synthelabo aux actionnaires d'Avantis
POUR RAISON DE SANTÉ



C'est bénéficier d'une prime de 31,4 %
C'est aussi donner une nouvelle dimension à la recherche.

Les termes de l'offre amicale sont disponibles sur le site Internet de Sanofi-Synthelabo à l'adresse suivante : www.sanofi-synthelabo.com/avantis.
L'offre amicale est soumise à l'approbation de la Commission de l'Assemblée Générale des Actionnaires d'Avantis, qui se tiendra le 27 juillet 2011 à 14 heures, au siège de Sanofi-Synthelabo, 100 rue de Valenciennes, 75013 Paris. Les modalités de l'offre amicale sont détaillées dans le prospectus d'information et le formulaire de souscription en annexe.

Les termes de l'offre amicale sont disponibles sur le site Internet de Sanofi-Synthelabo à l'adresse suivante : www.sanofi-synthelabo.com/avantis.
L'offre amicale est soumise à l'approbation de la Commission de l'Assemblée Générale des Actionnaires d'Avantis, qui se tiendra le 27 juillet 2011 à 14 heures, au siège de Sanofi-Synthelabo, 100 rue de Valenciennes, 75013 Paris. Les modalités de l'offre amicale sont détaillées dans le prospectus d'information et le formulaire de souscription en annexe.

sanofi-synthelabo

L'offre amicale de Sanofi-Synthelabo aux actionnaires d'Avantis
POUR RAISON DE SANTÉ



C'est bénéficier d'une prime de 31,4 %
C'est aussi créer un grand groupe au service de la santé.

Les termes de l'offre amicale sont disponibles sur le site Internet de Sanofi-Synthelabo à l'adresse suivante : www.sanofi-synthelabo.com/avantis.
L'offre amicale est soumise à l'approbation de la Commission de l'Assemblée Générale des Actionnaires d'Avantis, qui se tiendra le 27 juillet 2011 à 14 heures, au siège de Sanofi-Synthelabo, 100 rue de Valenciennes, 75013 Paris. Les modalités de l'offre amicale sont détaillées dans le prospectus d'information et le formulaire de souscription en annexe.

Les termes de l'offre amicale sont disponibles sur le site Internet de Sanofi-Synthelabo à l'adresse suivante : www.sanofi-synthelabo.com/avantis.
L'offre amicale est soumise à l'approbation de la Commission de l'Assemblée Générale des Actionnaires d'Avantis, qui se tiendra le 27 juillet 2011 à 14 heures, au siège de Sanofi-Synthelabo, 100 rue de Valenciennes, 75013 Paris. Les modalités de l'offre amicale sont détaillées dans le prospectus d'information et le formulaire de souscription en annexe.

sanofi-synthelabo

L'offre amicale de Sanofi-Synthelabo aux actionnaires d'Avantis
POUR RAISON DE SANTÉ



C'est bénéficier d'une prime de 31,4 %
C'est aussi permettre à la recherche européenne d'être l'une des meilleures au monde.

Les termes de l'offre amicale sont disponibles sur le site Internet de Sanofi-Synthelabo à l'adresse suivante : www.sanofi-synthelabo.com/avantis.
L'offre amicale est soumise à l'approbation de la Commission de l'Assemblée Générale des Actionnaires d'Avantis, qui se tiendra le 27 juillet 2011 à 14 heures, au siège de Sanofi-Synthelabo, 100 rue de Valenciennes, 75013 Paris. Les modalités de l'offre amicale sont détaillées dans le prospectus d'information et le formulaire de souscription en annexe.

Les termes de l'offre amicale sont disponibles sur le site Internet de Sanofi-Synthelabo à l'adresse suivante : www.sanofi-synthelabo.com/avantis.
L'offre amicale est soumise à l'approbation de la Commission de l'Assemblée Générale des Actionnaires d'Avantis, qui se tiendra le 27 juillet 2011 à 14 heures, au siège de Sanofi-Synthelabo, 100 rue de Valenciennes, 75013 Paris. Les modalités de l'offre amicale sont détaillées dans le prospectus d'information et le formulaire de souscription en annexe.

sanofi-synthelabo

Financial Flight

2. Financial Communication

- Analysts' conferences in Paris and London
- Slideshow
- Letters to shareholders
- Letters to shareholders and retail bank networks
- Setting up of a Hotline

Communication Campaign for Individual Shareholders

sanofi-synthelabo
L'essentiel pour la santé

1^{er} TRIMESTRE 2004

CONFIRMATION DE LA TRÈS FORTE CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ
Chiffre d'affaires consolidé : 2 192 millions d'euros
+15,4% à données comparables, **+11,9%** à données publiées
Ventes développées : **+27,1%** à données comparables

Chiffre d'affaires consolidé
+15,4%

Chiffre d'affaires publiés
+11,9%

Ventes développées
+27,1%

REVENUS NETS

Sanofi-Synthelabo a réalisé un premier trimestre 2004 remarquable, marqué par une croissance de son chiffre d'affaires consolidé de 15,4% à données comparables, et de 11,9% à données publiées. Cette performance est le résultat de la très forte croissance de l'activité commerciale, qui a permis d'augmenter les ventes développées de 27,1% à données comparables.

Le chiffre d'affaires consolidé a été porté par les ventes de produits de base, qui ont progressé de 15,4% à données comparables, et de 11,9% à données publiées. Cette performance est le résultat de la très forte croissance de l'activité commerciale, qui a permis d'augmenter les ventes développées de 27,1% à données comparables.

Le chiffre d'affaires consolidé a été porté par les ventes de produits de base, qui ont progressé de 15,4% à données comparables, et de 11,9% à données publiées. Cette performance est le résultat de la très forte croissance de l'activité commerciale, qui a permis d'augmenter les ventes développées de 27,1% à données comparables.

lettre des Actionnaires

sanofi-synthelabo

Construire un leader de la pharmacie

Le chiffre d'affaires consolidé de Sanofi-Synthelabo a atteint 2 192 millions d'euros au 1^{er} trimestre 2004, soit une augmentation de 15,4% à données comparables, et de 11,9% à données publiées. Cette performance est le résultat de la très forte croissance de l'activité commerciale, qui a permis d'augmenter les ventes développées de 27,1% à données comparables.

Le chiffre d'affaires consolidé a été porté par les ventes de produits de base, qui ont progressé de 15,4% à données comparables, et de 11,9% à données publiées. Cette performance est le résultat de la très forte croissance de l'activité commerciale, qui a permis d'augmenter les ventes développées de 27,1% à données comparables.

Le chiffre d'affaires consolidé a été porté par les ventes de produits de base, qui ont progressé de 15,4% à données comparables, et de 11,9% à données publiées. Cette performance est le résultat de la très forte croissance de l'activité commerciale, qui a permis d'augmenter les ventes développées de 27,1% à données comparables.

Consultation des actionnaires de sanofi-synthelabo

1^{er} trimestre 2004

Chiffre d'affaires consolidé
+15,4%

Chiffre d'affaires publiés
+11,9%

Ventes développées
+27,1%

REVENUS NETS

Sanofi-Synthelabo a réalisé un premier trimestre 2004 remarquable, marqué par une croissance de son chiffre d'affaires consolidé de 15,4% à données comparables, et de 11,9% à données publiées. Cette performance est le résultat de la très forte croissance de l'activité commerciale, qui a permis d'augmenter les ventes développées de 27,1% à données comparables.

Le chiffre d'affaires consolidé a été porté par les ventes de produits de base, qui ont progressé de 15,4% à données comparables, et de 11,9% à données publiées. Cette performance est le résultat de la très forte croissance de l'activité commerciale, qui a permis d'augmenter les ventes développées de 27,1% à données comparables.

Le chiffre d'affaires consolidé a été porté par les ventes de produits de base, qui ont progressé de 15,4% à données comparables, et de 11,9% à données publiées. Cette performance est le résultat de la très forte croissance de l'activité commerciale, qui a permis d'augmenter les ventes développées de 27,1% à données comparables.

3. Media Relations

- The agency had only one week to launch a media relations campaign at the European level
 - Announcement made on January 26th, 2004 simultaneously in London and Paris
 - Organisation of a press conference in Paris on January 26, 2004 with link-up system enabling analysts and Anglo-Saxon investors to attend press conference in Paris
 - Two other press conferences:
 - ✓ On March 10th, to respond to the arguments developed by Aventis
 - ✓ On April 26th, to announce the agreement with Aventis and the joined offer
- Development of press releases, Q&As, key messages
- A daily media monitoring and reactions/actions
- Preparation of CEO speeches

4. Public Affairs

■ Mission

- Strategic advice for lobby-initiatives towards key decision-makers of the French and German governments
- Build contact with other key influencers and players (trade union representatives, ...)
- Daily monitoring of reactions at the European Commission

5. Internal communications

- A successful internal communications strategy

- ➔ Involving managers as the best spokesmen of the project

- ✓ *Why managers ?*

- High level of reactivity
 - Ability to modify information at any step of the project
 - Power of conviction
 - Right position to build trust and to defend the positive opportunities offered by bid

- ➔ Taking advantage of the external communications' impact

- ✓ *How was the mirror effect efficient ?*

- Increasing the credibility of the project
 - Promoting the image of the new entity

An array of adapted tools

- On January 25th : presentation of the project to the top management
 - ➔ Distribution of a complete kit to support management's communication
 - ✓ The Equity story: telling the birth of the n°1 in Europe - n°2 Worldwide
 - **What strategy ? What implementation ? What consequences ? Etc...**
 - **One Questions and Answers to help managers providing the employees with the appropriate information**
 - **One internal letter**
- From January 26th: communication towards teams and entities
 - ➔ Diffusion of the internal letter to give a personalized information
 - ➔ Regular update on the process and its various steps

123

3- Results

A Successful Operation

- A challenging closing period:
 - On July 30th, 2004
 - Then re-opened
 - Finally ended on September 15th
- On August 10th, Sanofi-Synthélabo succeeded in taking control of more than 95% of Aventis' capital

Positive Media Coverage

LE FIGARO économie

LE FIGARO ÉCONOMIE - 100 pages - 100 pages - 100 pages

www.lefigaro.fr

L'essentiel

- La Libye court à marche forcée
- Antoine Bernheim: l'impact de l'ajout d'un milliard
- Gérard Kholerko: «Philippe continue à investir en Espagne»

PHARMACIE

Sanofi arrache le contrôle d'Aventis au prix fort



Sanofi a obtenu le contrôle de la Pharmacie d'Aventis au prix fort. Le groupe français a racheté la Pharmacie d'Aventis pour 66,3 milliards d'euros, soit 68,9 euros par action.

La Tribune

La Tribune Économique et Financière

www.latribune.fr

Sanofi emporte à l'arraché les faveurs d'Aventis

Le groupe français a obtenu le contrôle de la Pharmacie d'Aventis au prix fort. Le groupe français a racheté la Pharmacie d'Aventis pour 66,3 milliards d'euros, soit 68,9 euros par action.



Les Echos

LE FIGARO ÉCONOMIE - 100 pages - 100 pages - 100 pages

www.lefigaro.fr

Pharmacie : Sanofi et Aventis signent un accord à l'arraché

Le groupe français a obtenu le contrôle de la Pharmacie d'Aventis au prix fort. Le groupe français a racheté la Pharmacie d'Aventis pour 66,3 milliards d'euros, soit 68,9 euros par action.

- La hache de guerre est levée - La pression des politiques a joué
- Sanofi relève son offre de 66,3 à 68,9 euros par action
- Vers un rachat trois milliards de dollars - Départ d'Igor Kostin

A New Visual Identity



sanofi aventis

Because health matters



Comunicazione multicanale e multistakeholder

Il caso : "BNLNoinsieme"

Evoluzione della comunicazione d'impresa...

Cambiamenti nel contesto competitivo

- Strutture aziendali meno gerarchiche
- Progressiva esternalizzazione delle attività
- Sviluppo di dimensioni locali e periferiche
- Imporsi di strutture policentriche (es.: la rete)
- Maggior importanza delle caratteristiche intangibili dei prodotti

Impresa

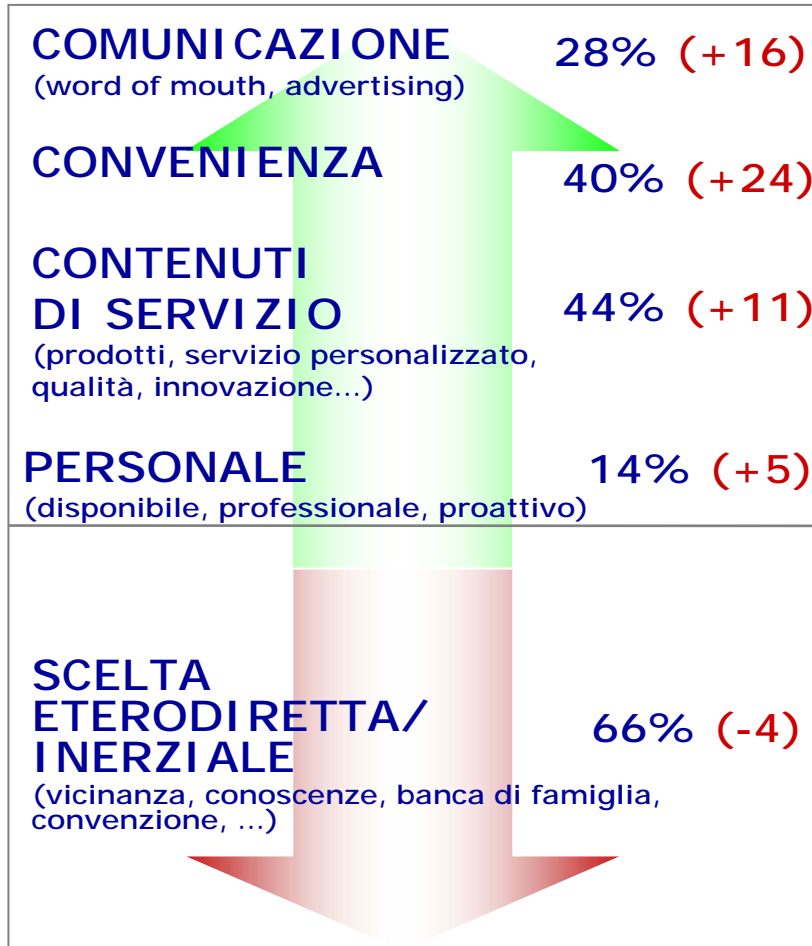
- Globalizzazione dei mercati
- Internazionalizzazione dell'impresa
- Nuove tecnologie dell'informazione e della conoscenza
- Evoluzione della domanda, clienti/ consumatori più "colti"
- "Fear economy"

Incremento e differenziazione degli interlocutori:
dal cliente agli stakeholder

Maggiore **intensità** e **diversificazione** della
comunicazione e dei **canali**

Crescente importanza della comunicazione...

Criteria di scelta della Banca - trend 2000/2005

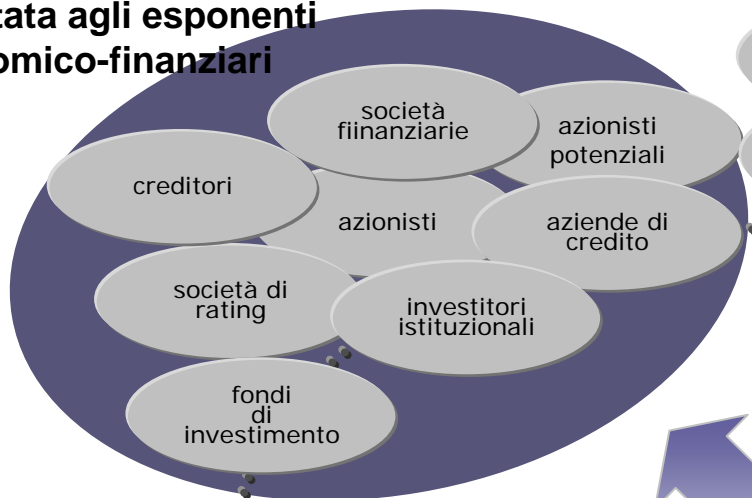


- I fattori di scelta primari rimangono quelli tradizionali della **prossimità territoriale e conoscenza, banca di famiglia, convenzione.**
- La comunicazione è diventata però **uno tra i criteri di scelta più importanti negli ultimi 5 anni (+16%).**

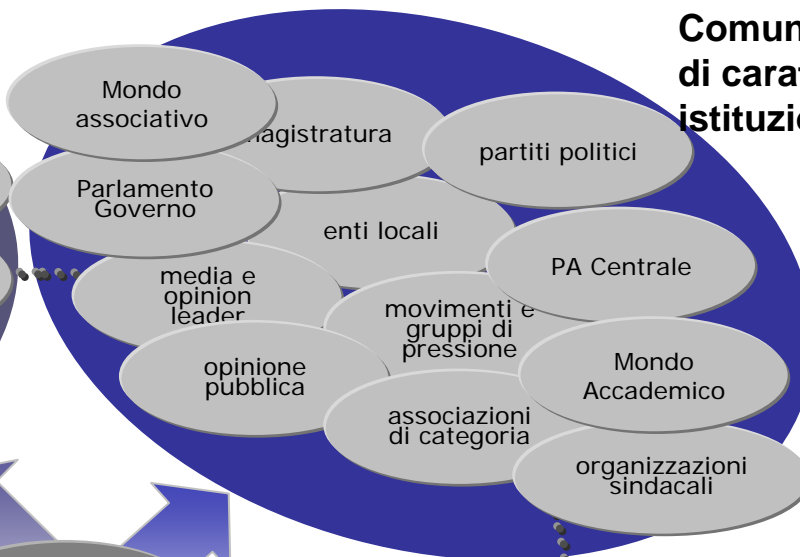
Fonte: Eurisko Multifinanziaria privati

Crescente complessità della comunicazione...

Comunicazione orientata agli esponenti economico-finanziari



Comunicazione di carattere istituzionale



Comunicazione di vendita (sales&marketing)



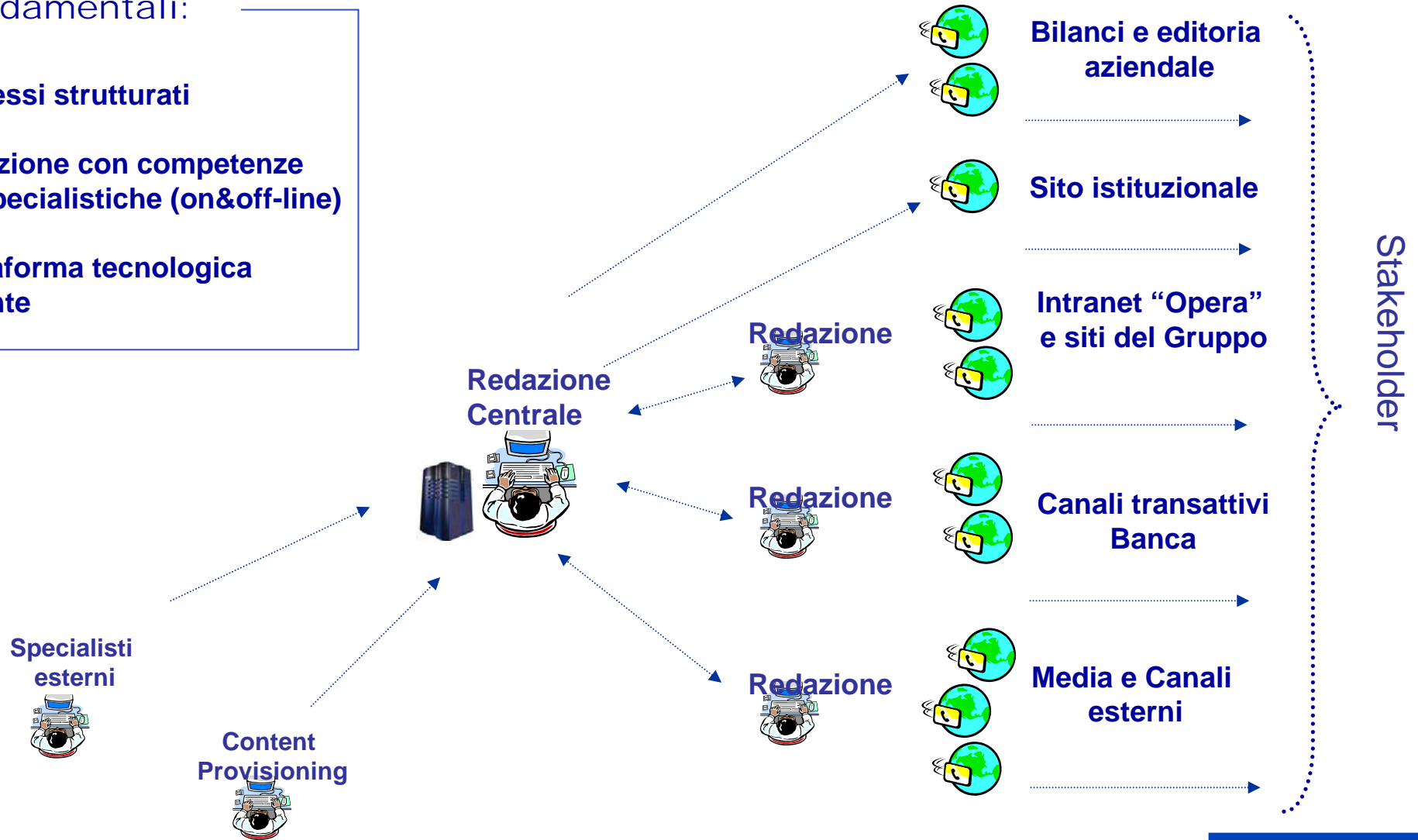
Comunicazione interna e gestionale



L'approccio in BNL : il disegno logico

I fondamentali:

- **Processi strutturati**
- **Redazione con competenze multispecialistiche (on&off-line)**
- **Piattaforma tecnologica abilitante**



I risultati...

Bnl.it, Opera, BNL per Telethon

BNL "Noinsieme" on&off line



Bilancio sociale e Bilancio d'esercizio



Tempo Economico, Vita,...



BNL NOInsieme
L'House Organ multicanale del Gruppo BNL

Il caso: BNL NOInsieme

L'House Organ multicanale del Gruppo BNL



La nostra storia



- NoInsieme **nasce nel 1992** come house organ che risponde all'esigenza diffusa in tutto il Gruppo di informazione, di identificazione e aggiornamento
- Dal '92 ad oggi la rivista ha beneficiato di **numerose innovazioni** riguardanti grafica e contenuti seguendo un'evoluzione che l'ha portata ad essere sempre più un corporate magazine
- In particolare dal 2001 ha aumentato il suo **numero di pagine**, ha cambiato la sua **periodicità in bimestrale** ed ha aperto le sue pagine a diverse firme del **giornalismo esterno**
- Oggi NoInsieme, **realizzato interamente all'interno della Direzione Comunicazione**, si propone come uno strumento di approfondimento e informazione volto a sviluppare il dibattito sui principali temi attinenti al mondo della Banca e del Gruppo nonché sugli argomenti economico-sociali di comune interesse

1992-2005: 13 anni di storia "Insieme"

Video

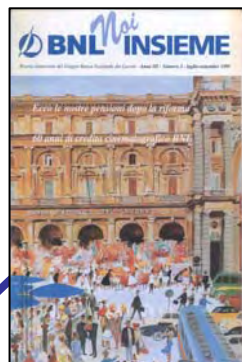
Evoluzione

Primo Numero Anno zero



1992

Primo sondaggio di gradimento del magazine



1995

La privatizzazione



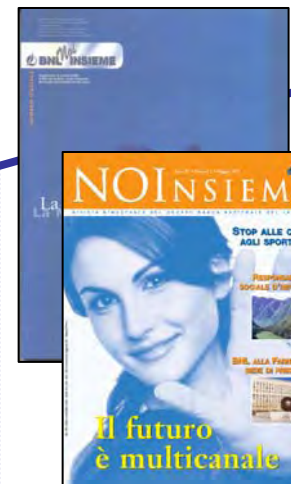
1998

Primo restyling



1999

Speciale New Economy e nuovo House Organ



2001-2003

Speciale 90 anni e secondo restyling



2005

La carta d'identità

Scheda tecnica

Nome testata: *Bnl Noi Insieme*- Rivista Bimestrale del Gruppo BNL

Anno di nascita :1992

Ultimo numero : **Anno XIII** numero II dicembre 2005

Nuovo formato e nuova **periodicità** (Bimestrale e non più trimestrale) :dal numero 1 anno XI Luglio/agosto 2001

Pagine : da 32 a 50 nel 2001, fino a **78 pagine oggi**

Distribuzione e tiratura

Totale riviste distribuite: **150.000 anno**

Destinatari:

- Copie ad personam
 - Dipendenti BNL
 - Pensionati
 - Società Gruppo BNL
 - Istituzioni e opinion leaders
- Copie in libera disponibilità in Rete o a mailing list esterne mirate

Le 4 aree di contenuto...



SOMMARIO		3
		
PRIMO PIANO		
ASSEMBLEA DI BILANCIO		6
I DRIVER STRATEGICI DEL 2002		10
FINANZA ETICA		16
PROJECT FINANCE		18
MERCATO IMMOBILIARE		20
BACK OFFICE		
L'IMMAGINE DEL BANCARIO		24
ARTIGIANCASSA		29
HESSE NEWMAN		30
BNL VITA		32
NOI E L'INGLESE		33
LA SICUREZZA IN BANCA		36
EDIFICI STORICI		38
BNL E L'ARTE		40
FUORI ORARIO		
CINEMA		43
CUCINA EXPRESS		44
SPORT		46
VIAGGI		48
		

Il Sommario

Primo piano: panel di argomenti di interesse economico-sociale su cui focalizzare l'attenzione con approfondimenti ed interviste.

Back office: tutto quello che riguarda il cosiddetto back office della Banca: le novità dalle direzioni e dalle strutture interne e le rubriche: Società del Gruppo, Bnl nel mondo, etc.

Fuori orario: sport, turismo, notizie e curiosità che arrivano fuori dal mondo strettamente bancario

Day by Day: La nuova sezione "Magazine della rivista" che costituisce una sorta di giornale nel giornale. Una risposta all'offerta di informazioni e di approfondimenti della vita bancaria proveniente dalle strutture centrali e locali e dai singoli lettori. E' uno spazio informativo a disposizione di tutti che può rafforzare ed integrare temi e contenuti delle sezioni precedenti.

...verso un corporate magazine

- L'avvento dell'Euro e il carovita, le riforme di Basilea 2, il mondo delle pensioni e il TFR, il Made in Italy e il commercio con l'estero, la Riforma e lavoro... sono tanti i temi affrontati in questi ultimi anni da Noi Insieme nel suo Primo Piano.
- Argomenti correlati al business e di interesse generale affrontati al meglio grazie a panel di interlocutori di prestigio dell'economia, della politica e della cultura ma anche grazie a firme di primo livello del giornalismo italiano.
- Un passo importante verso l'idea di un corporate magazine sempre meno "aziendale" sempre più rivolto a tutti gli stakeholder.



Hanno scritto per noi...

...in questi ultimi anni note **firme del giornalismo e della cultura** tra i quali:

Sergio Luciano,

Enrico Cisnetto,

Paolo Madron,

Giuliano Zoppis,

Piero Marrazzo (RAI),

Vito di Bari (Sole 24 ore),

Landa Ketoff (La Repubblica),

Donatella Bianchi (RAI),

Osvaldo Bevilacqua (RAI),

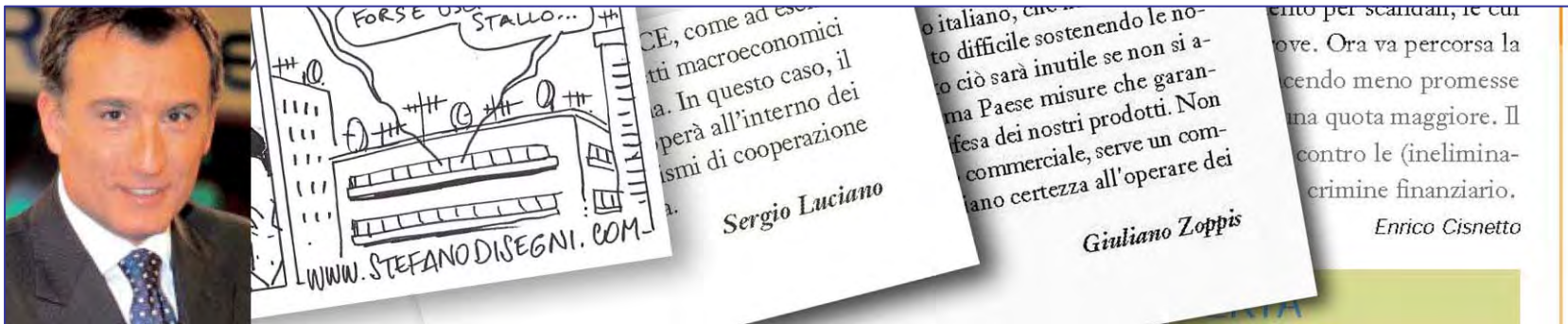
Andrea Pesciarelli (Rai),

Luca De Biase (Panorama),

Renato Mannheimer,

Stefano Disegni (vignettista Corriere),

Riccardo Rossi (umorista)...



Hanno parlato con noi...

...in ogni focus, attraverso interviste, numerosi personaggi di prestigio:

delle Istituzioni:

presso il Governo (Intervista al ministro **Maroni**), il senato della Repubblica (con intervista ai senatori Riccardo **Pedrizzi** e Guido **Calvi**), la Corte Costituzionale (Intervista al Presidente Riccardo **Chieppa**), il Ministero degli Esteri (Ambasciatore Balboni Acqua Capo del Cerimoniale Farnesina), ambasciatore americano in Italia Melvin **Sempbler**, il sindacato (Savino **Pezzotta** Segretario Generale Cisl), l'ICE (Presidente **Quintieri**), il Ministero degli Interni (prefetto Sabato Malinconico Resp. Personale), l'Accademia di Santa Cecilia (intervista al direttore Gennaro di Benedetto) l'Accademia Navale di Livorno (Amm. Di Prisco, Amm. Ramoino), etc.

del mondo accademico e della cultura:

prof. Giuseppe **D'ascenzo** (Rettore de La Sapienza), i professori **Maffettone**, **Trincia** e **Giovanni Reale** (in tema di Finanza etica), e ancora: prof **De Rita** (Censis), prof. **Castronovo** (sulla storia della Banca), prof. **Golini** (docente di Demografia a La Sapienza), Prof Massimo **Cacciari** (filosofo ed ex sindaco di Venezia), Prof. Tullio **De Masi** (sul tema Lingua italiana), prof Filotto (riguardo la Customer Satisfaction), Prof Bilardello (sul patrimonio artistico della Banca), prof. Renato Mannheim, prof. Luciano **Gallino**, e ancora la Signora **Agnelli** (sul tema Telethon), Toni Muzi Falconi (Ferpi), Enrico Finzi (Demoskopea), Andrea Muccioli (San Patrignano), etc.

./.

Hanno parlato con noi...

del mondo ecclesiastico :

Monsignor Fisichella (Rettore della Pontificia Università Lateranense), **Monsignor Riboldi** ,
Cardinale Jorge Maria Mejia

del mondo economico:

Paolo Savona, Giacomo Vaciago, Piero Gnudi, Enrico Letta, Tito Boeri, Nicola Rossi, Elsa Fornero, Paolo Scaroni, Armin von Bogdandy, Ian Golden, Gorge Ugeux , Giuseppe Zadra, Durante (ABI) etc.

dell'impresa:

Andrea Pininfarina e Alberto Bombassei (Vicepres. Confindustria) Luisa Todini, Mario Polegato (Geox), Presidenza FIAIP (Rocco Attinà), Ilario Toscano (Presidente Toscano Spa), oltre che a rappresentanti di aziende come Enel, Poste, Tim etc.

dello spettacolo e del cinema :

Maurizio Costanzo, Pupi Avati, Felice Laudadio (Direttore Artistico Festival di Taormina), Angelo Barbagallo (fondatore della Sacher Film), Simona Ventura, P. Roversi, etc.

e dello sport :

con interviste al: **Presidente del CONI Petrucci** e atleti come **Mike D'Antoni** e **Massimo Bulleri** (Allenatore e playmaker Benetton Basket campione d'Italia), **Roberto Mancini** (allenatore Inter), **Giuseppe Abbagnale** (Canottaggio), e **i campioni Olimpici di Atene 2004**: **Simone Vanni** (oro nella Scherma) , **Alessandra Sensini** (bronzo Windsurf), **Massimo Bulleri** (argento basket), **Ivano Brugnetti** (oro 20 Km di marcia), **Paolo Tofoli** (argento Volley).

Un appuntamento ora anche on-line



NO INSIEME
RIVISTA BIMESTRALE DEL GRUPPO BANCA NAZIONALE DEL LAVORO
Anno XII • Numero 3 • Febbraio 2005

BACK OFFICE
TELETHON
Teleton 2004: nuovo record di solidarietà
BANCA DEPOSITARIA
Una doppia tutela: gestore e cliente
IN VIAGGIO TRA LE A.T.
La Sicilia, un crocevia di grandi opportunità
PATTI CHIARI
Tutte le regole della trasparenza
RISK MANAGEMENT
Derivati: BNL primeggia ancora
PRATICA DI MARE
La memoria (e non solo) di BNL
SPORTELLI PARTICOLARI
Tra la muza di Rebibbia

NOI DAY BY DAY
DCB
Opera: la mappa del sito
700 Agenzie per 3 obiettivi
Libertà e comodità, ovvero i canali diretti di BNL
SPONSORIZZAZIONI
Un forte impegno per strade sicure
Hollywood a Capri
NEWS
Voglia di lungimiranza per il risparmiatore
Nell'Anno del Gallo la Cina è più vicina
BNL per una vita migliore
Notizie
COMPUTER
La griglia delle funzioni
TECHNO
Una rivoluzione permanente nel piacere della musica

PRIMO PIANO
Basilea 2, le idee e il contesto
Una grande opportunità, ma anche un rischio da non sottovalutare. È questa la valutazione che gli esperti fanno delle nuove norme che l'accordo europeo di Basilea 2 ha introdotto nel settore creditizio.
Non si tratta, infatti, di rispettare semplicemente un insieme di nuove procedure, compito già mille volte occorso al sistema bancario, ma di cambiare la logica gestionale del business creditizio.
I termini di una sfida
Obiettivo fondamentale dell'accordo è quello di promuovere e assicurare la stabilità del sistema bancario a livello europeo. In che modo?
Efficienza e stabilità, due ambiti cruciali
Il sistema bancario italiano ha raggiunto un elevato livello di concorrenzialità: a vantaggio delle famiglie e delle imprese.

FUORI ORARIO
CINQUANTA PITTORI "IN VIAGGIO"
La mostra che sta riscuotendo un grande successo, proseguirà nelle sedi delle principali città italiane.

LA VIGNETTA

SOMMARIO
NUMERI PRECEDENTI

EDITORIALE
di Luigi Abete
Un'occasione da cogliere per il bene delle banche
Concorrenza fa rima con convenienza. Spiega in un Paese a corto di crescita come è da almeno un decennio l'Italia, il rilancio dell'economia passa attraverso un innalzamento forte e generale dei livelli di concorrenza. Facendo funzionare il mercato. Rispettandone le regole. Comportandosi, in una parola, da Paese normale. E moderno.

INVIARE UNA FOTO
REDAZIONE
POSTA E RISPOSTA
DOWNLOAD

© BNL 2004 Tutti i diritti riservati | Privacy Policy | Credits

La versione on line, copia fedele del cartaceo, aggiunge valore al prodotto, facilita la fruizione multicanale dei contenuti e aumenta così le possibilità di lettura del magazine.

L'home page è identica alla cover del giornale e consente l'accesso diretto agli articoli ripresi in copertina.

Inoltre, la versione digitale consente di inviare articoli e foto alla redazione e di avere sempre a disposizione i numeri precedenti della rivista.

Torino, 2 dicembre 2005

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa è meglio.

| COMMUNICATION & IMAGE | CORPORATE IDENTITY E RICERCHE | LOREDANA GRIMALDI



olivetti



Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

La comunicazione non può non essere integrata

- ▶ **Immersione di tutti i pubblici in un ambiente comunicativo seamless**
- ▶ **Rilevanza del pubblico interno per l'immagine aziendale, in particolare in una realtà di servizi**
- ▶ **Uso strategico dell'integrazione e dell'identità come leva competitiva**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa**Integrazione organizzativa o integrazione di fatto?**

- ▶ **Falso problema, non è rilevante la collocazione organizzativa**
- ▶ **Ciò che conta realmente è la competenza/curriculum professionale, che garantisce unità di linguaggio e prospettiva**
- ▶ **Contano moltissimo le persone e le strategie condivise**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

Esempi per Telecom Italia: streaming incontri finanziari

- ▶ **Possibilità per i dirigenti di partecipare in tempo reale via Intranet alle presentazioni del vertice aziendale alla comunità finanziaria internazionale**
- ▶ **Disponibilità di tutti i materiali per l'intera popolazione interna a partire dal giorno successivo all'evento → simultaneità con l'uscita delle notizie sui quotidiani**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

Esempi per Telecom Italia: Telecomcerto

- ▶ **Coinvolgimento del personale attraverso la intranet di Gruppo sulle motivazioni e le attività di Progetto Italia**
- ▶ **Partecipando ad un quiz on line si vincono gli inviti per il concerto**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

Esempi per Telecom Italia: workshop Obiettivo Immagine

▶ Destinatari

- ▶ La dirigenza del Gruppo Telecom Italia**

▶ Obiettivi di immagine

- ▶ Creare una base di conoscenza condivisa e omogenea sul tema dell'immagine e del suo valore per l'azienda**
- ▶ Diffondere una cultura organizzativa orientata alla tutela ed al rafforzamento dell'immagine aziendale**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa**Esempi per Telecom Italia: workshop Obiettivo Immagine****▶ Obiettivi manageriali**

- ▶ **Sviluppare riflessione e confronto per rendere l'attenzione verso l'immagine del Gruppo parte integrante dell'azione manageriale**
- ▶ **Sviluppare nel management consapevolezza del contributo che ciascuno può garantire al miglioramento dell'immagine complessiva del Gruppo Telecom Italia**
- ▶ **Sostenere i manager del Gruppo nel conseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'immagine aziendale (MBO; LTI)**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

Articolazione del progetto

- ▶ **1° fase: Survey interna sul tema dell'immagine aziendale**
 - ▶ **questionario on line rivolto a tutta la dirigenza, messo in linea dal 6 al 15 maggio 2003.**
 - ▶ **la percentuale di risposte è stata del 61,4%**

- ▶ **2° fase: realizzazione di Workshop della durata di 1 giornata**
 - ▶ **alternanza di riflessioni teoriche e di esperienze aziendali (interne ed esterne)**
 - ▶ **momenti di confronto al fine di avvicinare alla realtà quotidiana di ciascun manager gli aspetti collegati alla propria responsabilità nello sviluppo dell'immagine del Gruppo.**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

Contenuti teorici: il valore dell'immagine aziendale

- ▶ **Dalla comunicazione integrata alla Brand Equity**
- ▶ **Il contributo della comunicazione alla creazione del valore**
- ▶ **Specializzazione e integrazione della comunicazione**
- ▶ **La costruzione della marca**
- ▶ **I vantaggi e le potenzialità della marca**
- ▶ **Il rapporto marca-immagine**
- ▶ **La Brand Equity**
- ▶ **I “segni” della comunicazione integrata: Analisi della comunicazione di alcune imprese leader declinata attraverso diversi media**
- ▶ **Definizione dei codici chiave che strutturano il messaggio e la loro decodifica**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

Contenuti di business: benchmark e casi eccellenti

- ▶ **Immagine di marca e posizionamento:**
 - ▶ **La società italiana, i target della telefonia e l'immagine degli operatori**
 - ▶ **I risultati della web survey tra manager del Gruppo**

- ▶ **Sviluppare l'immagine aziendale:**
 - ▶ **Esempi best in class esterni**
 - ▶ **Esempi Telecom Italia**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

I relatori

▶ Renato Fiocca

È professore ordinario di Marketing presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano e presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università della Svizzera italiana. È autore di libri, articoli e saggi in tema di marketing e di comunicazione aziendale.

▶ Remo Lucchi

Opera dal 1968 nel settore delle ricerche di marketing e sociali. Ha partecipato nel 1972 alla fondazione di Eurisko. Ha diretto alcuni dei più importanti studi condotti dall'Istituto fino ad oggi, in particolare "Sinottica" ed il sistema di ricerche collegato.

▶ Matteo Testori

Laureato in Economia e Commercio, ha conseguito la specializzazione in management presso la Harvard Business School. Dopo Mondadori e American Greetings Corp., è stato Marketing Manager in Coca-Cola Italia, Direttore Marketing in Bols Group e Marketing Manager nel Gruppo Campari. Dal 1998 è Partner Dialogica, società di management consulting.

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa**Testimonianze esterne**

▶ **BENETTON**

▶ **PHILIPS**

▶ **BULGARI**

▶ **SKODA**

▶ **DIESEL**

▶ **WWF**

▶ **ING DIRECT**

▶ **YOMO**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

I contributi interni

- ▶ **Giuseppe Aiello: Virgilio: come diventare leader;**

Il progetto “Televisione digitale terrestre”

- ▶ **Antonio Campo Dall’Orto: “MTV Italia: percorso di creazione e crescita della tv di riferimento per i giovani”**
- ▶ **Dario Chirichigno: “La campagna istituzionale 2003 di Telecom Italia”**
- ▶ **Antonella Cipollone: “La costruzione dell’immagine: iniziative TIM”**
- ▶ **Gaetano Di Tondo: “La famiglia del futuro”**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

I contributi interni

- ▶ **Loredana Grimaldi: Restyling del marchio Telecom Italia;
I flagship store del Gruppo Telecom Italia**
- ▶ **Andrea Kerbaker: Il “Progetto Italia”**
- ▶ **Cristiano Habetswallner: “Sponsorship Tim negli eventi sportivi”**
- ▶ **Carlo Longo: “L’immagine aziendale nel processo di fidelizzazione”**
- ▶ **Stella Romagnoli: “Come i media influenzano l’immagine aziendale: TIM”**
- ▶ **Carlotta Ventura: “Piani media per la campagna istituzionale 2003”**
- ▶ **Pierdonato Vercellone: “Da BBB ad Alice”**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

I numeri e i risultati

- ▶ **Nel periodo 2003 – 2004 sono state realizzate 17 edizioni**
- ▶ **Hanno partecipato 1.245 dirigenti**
- ▶ **Valutazione media: 7.90 (scala 1 – 10)**

Comunicazione interna e relazioni esterne. Integrati in casa

GRAZIE PER L'ATTENZIONE



***Come sfruttare le sinergie interne a un
grande Gruppo internazionale per
costruire una Partnership di
comunicazione a livello mondiale***

Giorgio Lodi, C.E.O. Publicis Italia

2 dicembre 2005



PUBLICIS



PUBLICIS

***Una Partnership globale
per una Leadership di mercato***

Publicis Groupe

- > Il network Publicis fa parte della Holding Publicis Groupe S.A., n° 4 nel mondo con oltre 36000 dipendenti in 109 Paesi
- > Un'unica metodologia di lavoro contraddistingue il network: la Holistic Difference, un'evoluzione della comunicazione integrata che si basa sull'identificazione di una Brand Idea prima ancora che sull'advertising, e sulla capacità di connettersi ai consumatori attraverso tutti i canali di comunicazione.



Publicis

La Holistic Difference è trovare fin dall'inizio le soluzioni più idonee:

- > Analizzando olisticamente tutti gli obiettivi del cliente
- > Uscendo dai limiti della pubblicità tradizionale, sfruttando al meglio le varie discipline di comunicazione specialistica
- > Prendendo in attenta considerazione tutte le potenziali audience, problematiche e opportunità
- > Mettendo a disposizione per ogni marca un team dedicato in grado di rispondere immediatamente a qualsiasi problema la marca abbia a incontrare

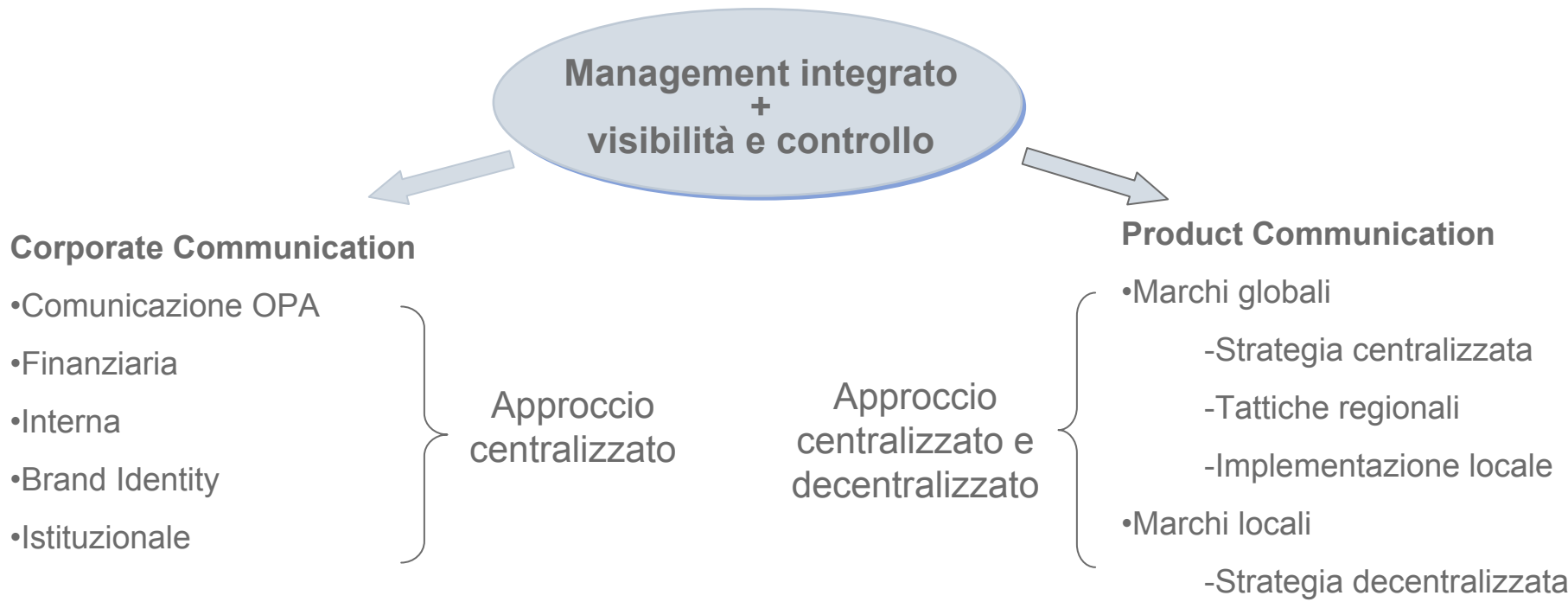


Sanofi Aventis

- > Nr. 1 in Europa
- > Nr. 3 nel mondo
- > 100.000 dipendenti
- > Leader in molti paesi
- > Una vera e propria azienda globale con una forte cultura francese



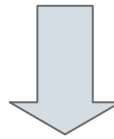
Sanofi Aventis: la necessità di un partner globale



Gli obiettivi dell'allineamento

**La prima grande società farmaceutica al mondo
a scegliere un unico partner per tutti i prodotti/
discipline di comunicazione/regioni geografiche**

(in precedenza 1750 fornitori nell'ambito della comunicazione in 100 mercati)



- > Per aumentare impatto, consistenza e creatività nella comunicazione istituzionale e di prodotto
- > Per migliorare i contenuti e il controllo finanziario a livello centrale



Perché Publicis?

- > Affinità culturali uniche
- > Presenza globale con un forte coordinamento con le agenzie locali
- > Approccio olistico con grande expertise in tutte le discipline di comunicazione
- > Leader nella healthcare communication
- > Solidi strumenti di controllo e di reporting



Come soddisfare gli obiettivi del cliente?

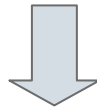
- > Publicis crea un'organizzazione locale e globale - interamente dedicata a Sanofi Aventis per soddisfare appieno tutti gli obiettivi dell'azienda - allo scopo di:
 - Offrire il meglio della comunicazione farmaceutica e della comunicazione al consumatore
 - Aumentare la coerenza tra i messaggi di comunicazione (istituzionale e relativa ai prodotti)
 - Migliorare gli standard creativi e la qualità del lavoro
 - Rafforzare il controllo centrale sulle attività di comunicazione locali
 - Effettuare un maggior controllo in tema di riservatezza
 - Ottimizzare i costi



Il concetto organizzativo

> Creare un'agenzia globale di comunicazione olistica virtuale:

- Usando tutte le risorse migliori e più appropriate all'interno di Publicis Groupe
- Fornendo un servizio completo coordinato di comunicazione locale e internazionale



The PUBLICIS
sanofi lab

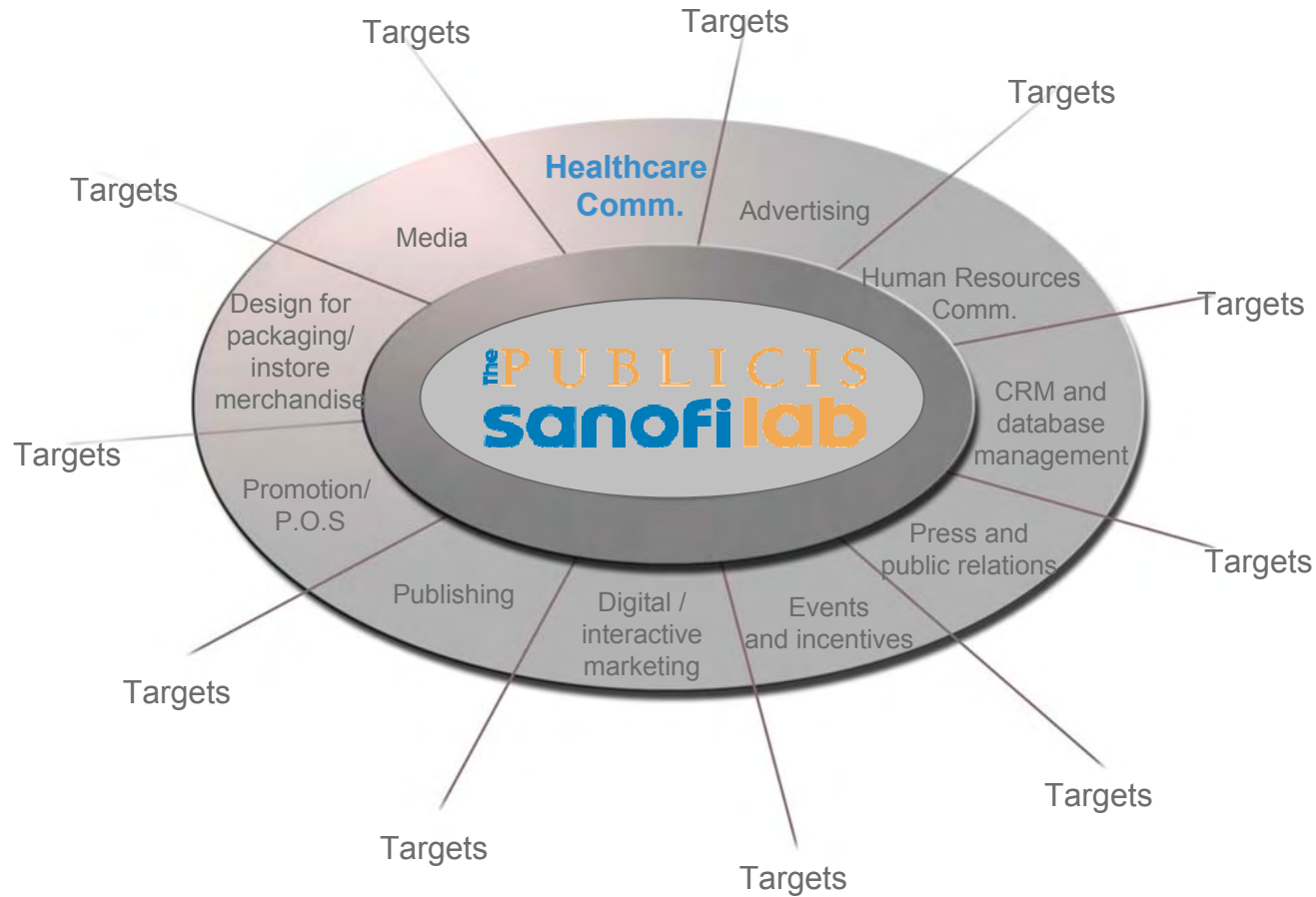
(100% dedicato a Sanofi Aventis)



PUBLICIS



Utilizzo risorse olistiche di Publicis



I servizi attivati

Sviluppo e realizzazione di:

- Comunicazione istituzionale
- Comunicazione di prodotto alle comunità mediche
- Comunicazione di prodotto ai consumatori
- Materiali multimediali e audiovisivi
- Conferenze stampa, relazioni con i media, comunicati stampa
- Internet creative design & sviluppo web site

Consulenza, sviluppo e gestione di eventi:

- Eventi istituzionali, convention di vendita nazionali, vari eventi locali

Medical Education:

- Sviluppo e realizzazione contenuti dei programmi e materiali a supporto

Media Planning & Buying:

- Per tutti i prodotti e per tutte le attività istituzionali



Publicis SanofiLab: come funziona



Publicis SanofiLab: 3 livelli

> **Global Navigation Team**

- Supervisiona, coordina, amalgama tutte le risorse dedicate a Sanofi Aventis con assunzione finale di responsabilità

> **Regional Hubs**

- Forniscono soluzioni olistiche di marketing operativo e coordinano i vari mercati a livello di nazione

> **Local holistic resources**

- Responsabili dell'implementazione locale delle campagne con le sedi locali di Sanofi Aventis



Publicis SanofiLab: gestione mercati

Obiettivo: reperire le risorse più idonee a soddisfare le aspettative di Sanofi Aventis in tutti i mercati e in tutte le discipline



Offerta healthcare globale e locale

- > Utilizzo di agenzie specializzate in healthcare nei mercati principali, che rappresentano l'80% del mercato globale farmaceutico
 - USA, Giappone, Germania, Francia, UK, Spagna, Italia, Australia, Canada, Belgio, Scandinavia
- > Creazione di poli di expertise healthcare all'interno delle agenzie di consumer advertising del network Publicis nei mercati rimanenti, che rappresentano il 20% del mercato globale farmaceutico
 - America Latina, Europa dell'Est, Asia e Medio Oriente

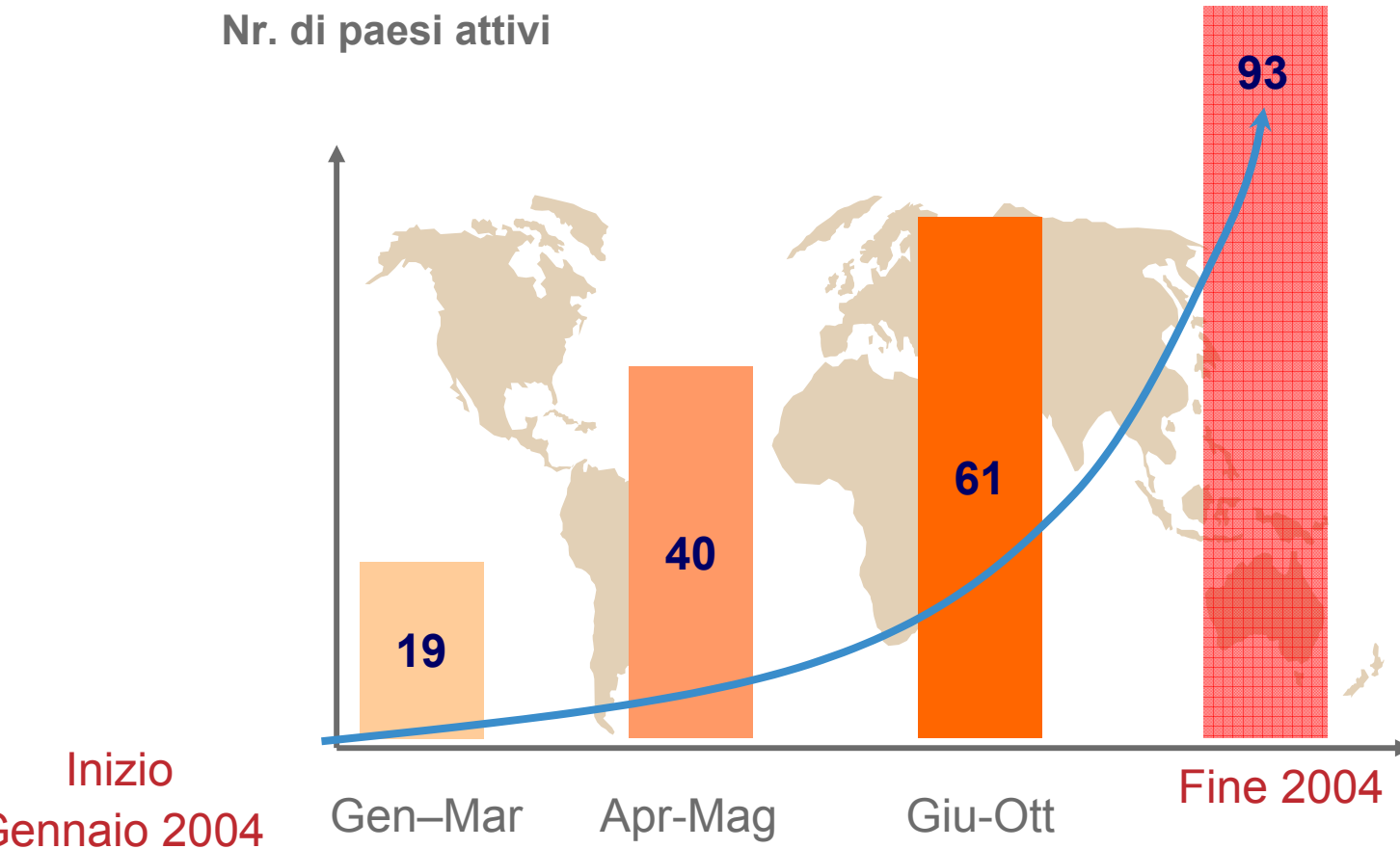


Creando così il primo network healthcare veramente globale



Partnership: lo sviluppo

Nr. di paesi attivi



Inizio

Gennaio 2004

Gen-Mar

Apr-Mag

Giu-Ott

Fine 2004



PUBLICIS

Una partnership in espansione

2004

- > Sanofi-Synthelabo sceglie Publicis Groupe come partner di comunicazione a livello mondiale, per un periodo di 3 anni

2005

- > Riallineamento della maggior parte dei marchi Aventis a seguito della fusione



Partnership: le basi

- > Rispetto delle reciproche competenze
- > Massima trasparenza/chiarezza
- > Flusso costante di informazioni a 360°
- > Grande flessibilità
- > Attenzione a revenues/profitability sia del cliente sia dell'agenzia



Partnership: gli strumenti

> Strumenti gestionali

- Steering Committees a livello globale, regionale e locale
- Reporting standard settimanale sui progetti, sui mezzi e finanziario

> Training interno e condivisione strumenti informativi

- Publicis SanofiLab extranet
- Seminari di training regionali (healthcare communication & global brand management)



Partnership: gli strumenti

- > Strumenti per migliorare la creatività
 - Creative review a livello regionale
 - Gruppi creativi in concorrenza sui grandi progetti
 - Best practice sharing intranet platform
 - Creative asset management

- > Strumenti per gestire globalmente i marchi
 - Global Brand Leaders
 - Global Brands Virtual Communities



Publicis SanofiLab Extranet

- > Uno strumento di comunicazione che facilita la collaborazione tra le società di Publicis Groupe e la sede centrale di Sanofi Aventis

The screenshot displays the Publicis SanofiLab Extranet website. At the top left is the logo for Publicis SanofiLab. The date 'Wed, 23 Nov 2005' is shown in the center, and a search bar with a 'DK' button is on the right. Below the header, the user 'Kim-Hui Lim' is logged in. A navigation menu on the left includes links for 'Working Together', 'Early Warning System', 'Reporting Tools', 'Knowledge Center', 'Training & Seminars', 'Discussion Forum', and 'Helpful Links'. The main content area features a 'Home' button and a section titled 'The Publicis-SanofiLab' which includes a group photo and text describing it as a virtual communication agency. To the right of this section are links for 'Publicis International Contact List' and 'Acomplia Contact List'. Below this is a 'News in the Lab' section with a 'NEW' announcement for '2006 National Sales Meeting Materials' and a list of related documents like 'Read me', 'White logo and Blue logo', and 'Presentation Templates White & Blue'. On the right side, there are sections for 'MOVIES' (listing 'International Showreel by Publicis' and 'Brazil National Sales Convention') and 'HELP' (with a link for 'Help for Weekly Status Report'). The footer contains links for 'Webmaster', 'Faq', and 'Help', along with 'HOME' and 'LOGOUT' buttons, and a copyright notice for '© 1998 - 2005 Copyrights PUBLICIS GROUPE'.



Extranet: le principali sezioni

> **Working Together**

- Directory
- Procedures
- Templates

> **Early Warning System**

> **Reporting Tools**

- Weekly Work List
- Statement of Work
- Financial Reporting
- Media Reporting

> **Knowledge Center**

- Campaigns (Corporate/Core /Local)
- Brand Books (Corporate/Product)
- Competitive Reviews
- Tonic/In'Tonic
- Best Practices
- Image Banks

> **Training & Seminars**

> **Discussion Forum**

> **Helpful Links**



Problem-solving all'interno di Publicis

- > Incontri periodici per discutere i problemi e trovare le soluzioni
- > Focus sull'importanza/vantaggio di una vera squadra di colleghi senza che ognuno cerchi solo il profitto per sé.
- > Questo *modus operandi* ha un'influenza positiva sulla qualità del lavoro fornito dal Gruppo e di conseguenza sulla qualità di quanto esce, in tutte le discipline. Migliora così anche la relazione con il cliente favorendo un rispetto professionale reciproco.



I risultati in sintesi

- > Implementazione dell'agenzia virtuale Publicis SanofiLab
 - da più di 1700 agenzie a un singolo partner
 - un Publicis SanofiLab in ognuno dei mercati principali
- > Messa a disposizione di:
 - un servizio account di alto livello con un flusso continuo di informazioni e la condivisione di obiettivi e reciproche aspettative
 - efficaci soluzioni di comunicazione con un forte contenuto strategico
 - strumenti di collaborazione esclusivi
 - un processo olistico completo, con la continua ricerca di canali sempre più innovativi e alternativi per rispondere adeguatamente alle sfide di un mercato in costante evoluzione

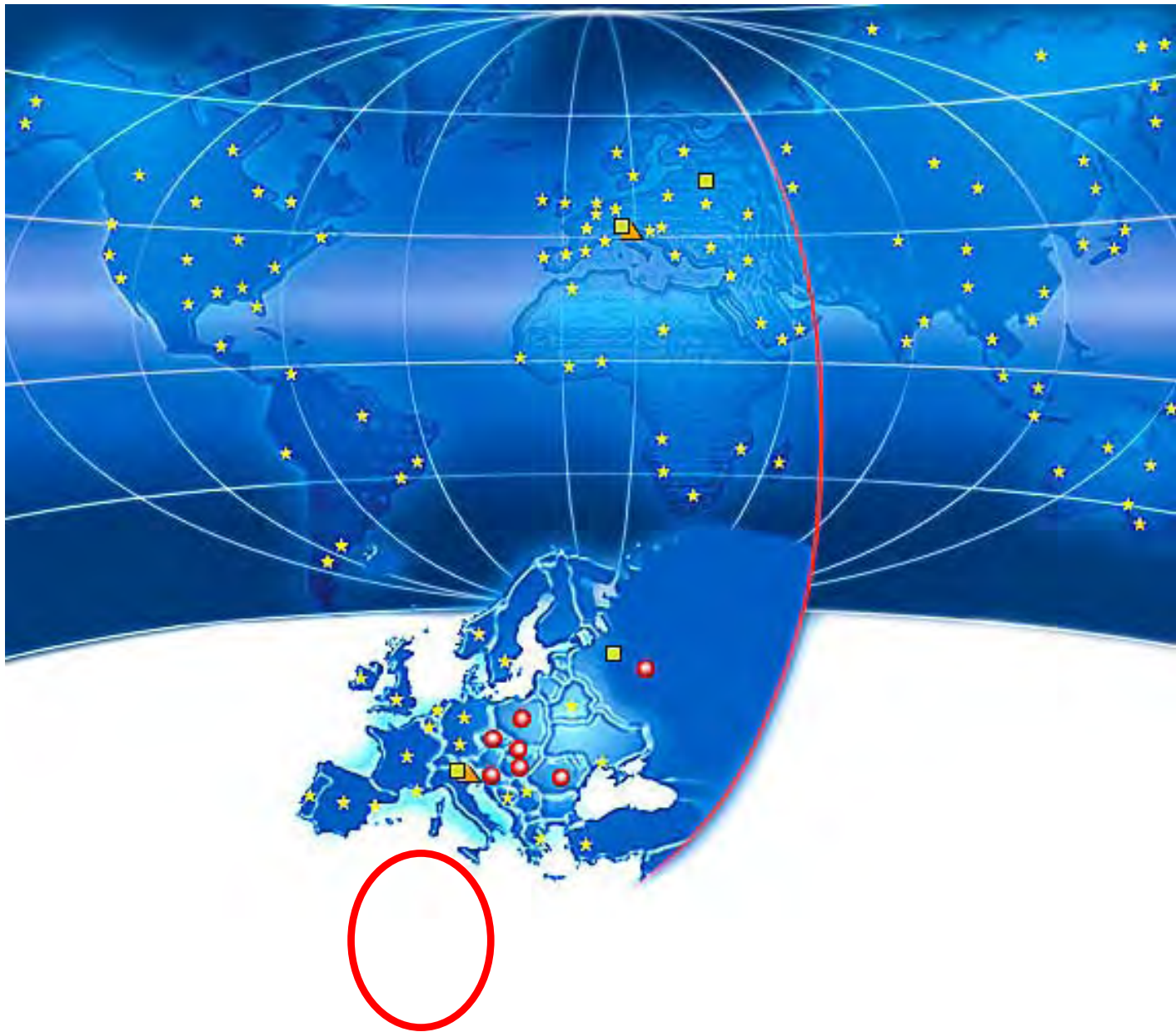




Una vera partnership con
il Cliente
costruita sulla fiducia e
sull'impegno di tutte le forze
professionali chiamate a dare
il loro contributo all'interno di
Publicis

Fare comunicazione nella filiale di una multinazionale

1. “La country”: una tra mille
2. Essere una multinazionale: ricchezza e dispersione
3. La risposta della comunicazione



Boundaries: We Have Them All

- Between external and internal
- Between global and country/area
- Between different internal comms functions
- Between different external comms functions
- Between BGs
- Vertical boundaries
- Technology boundaries (ending up in overloads)
- Geographical boundaries (time zones, distances)
- Cultural boundaries (religions, traditions, habits)
- Language boundaries
- ...



CORPORATE COMMS

NET COMMS

HR COMMS

E-COMMS

MP COMMS

M COMMS

TP COMMS

ES COMMS

INTERNAL COMMS

LOCAL COMMS



Voices from the country comms managers...

“Global communications provide us with information that we can use both externally and internally, which **saves time**.”

By acting both way, **we are more believable**
as living in the real world”.

**“Our challenge is that we are
responsible for comms in 50 countries:
we have to localize messages for each.**

**From an i-comms point of view, due to the area we have
to cover, the only feasible method at this stage to
communicate with the staff is **via e-mail**
(due to the staff traveling most of the time and not more
than 40% of staff are in the same place at the same time).**

I am **the only Comms person in the region...”**

**“External take so much time that
internal comms is neglected.**

**With only one resource for Comms:
in case of large crisis/emergencies, internal
comms needs to be handled by someone else, like
HR”.**

“Business as usual,
lots of work and coordination needed,
but we do communicate
and I am in the CMT by default now, so that helps.

I guess that could be a point: if and when we are
responsible as a function for i-comms,
we need to be in the CMT,
as otherwise we will not be informed and cannot
influence...”

A close-up photograph of two hands, one larger and one smaller, reaching towards each other. The hands are positioned on the left and right sides of the frame, with their fingers slightly curled as if about to grasp or shake hands. The background is a light blue grid pattern.

Where We **Do Mee**

A Nokia employee (any place, any time)



A colleague

A reader

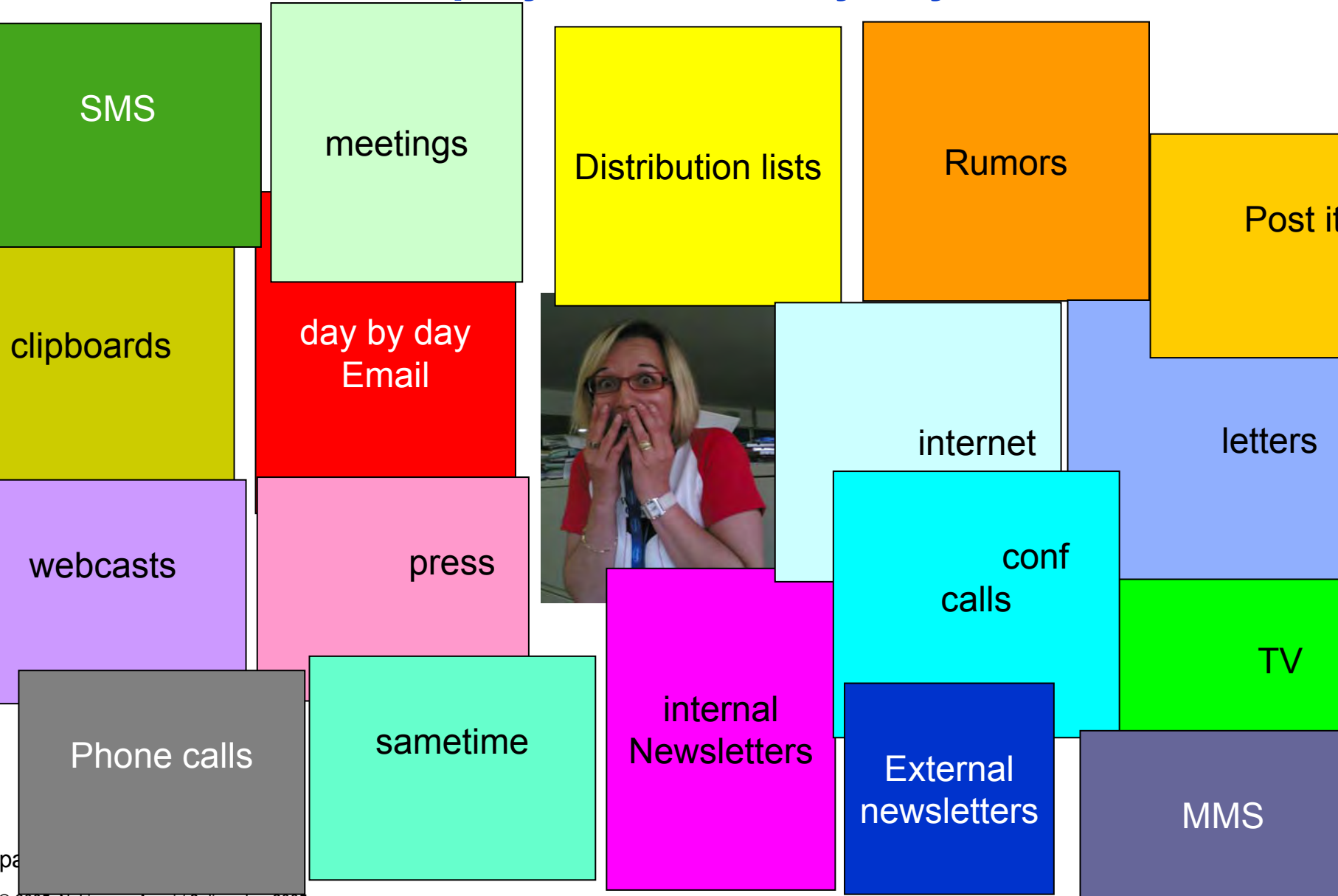
INBOUND
PRACTICES

OUTBOUND
PRACTICES

An opinion maker

A spokesperson

A Nokia employee in an every day environment



Grazie!

Riccarda Z
Responsabile comunica
Nokia



CURRICULUM RELATORI

Dino Berardi

Dino Berardi, marchigiano, 58 anni, laureato in Giurisprudenza. Dopo una breve esperienza di giornalismo entra nel 1970 all'agenzia Armando Testa, coprendo vari incarichi.

Nel 1984 si trasferisce negli Stati Uniti, dove l'anno seguente apre a New York l'Armando Testa Advertising Inc., prima agenzia di pubblicità italiana nel mercato americano.

Rientrato in Italia, nel 1987 assume la direzione generale di Media Italia, centrale media del Gruppo Armando Testa, dove rimane fino al 1995. Dal 1996 è Responsabile della Comunicazione dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino. Dal 2002 è Responsabile Corporate Image del Gruppo Sanpaolo Imi.

Loredana Grimaldi

E' attualmente responsabile della Corporate Identity e delle Ricerche di Comunicazione e Immagine del Gruppo Telecom Italia, in cui lavora dal 1987. Il suo attuale incarico è quello di sviluppare e tutelare il valore delle marche del Gruppo e di raccogliere i feedback delle attività di comunicazione e pubblicitarie. Nel corso di questi anni ha ricoperto diversi incarichi nell'ambito della Comunicazione, occupandosi sia di comunicazione esterna che di comunicazione interna.

In particolare per la comunicazione esterna ha gestito i rapporti con la stampa e curato l'editoria economico-finanziaria del Gruppo, nonché promosso e sviluppato progetti di comunicazione digitale a partire dal 1995. Nell'ambito della comunicazione interna, ha curato nel 1998 la nascita della prima intranet del Gruppo Telecom Italia e realizzato eventi di comunicazione integrata, oltre che organizzato a partire dal 2000 le prime convention per gli oltre 1000 dirigenti del Gruppo.

Giorgio Lodi

E' nato a Roma nel 1953 e dall'inizio degli anni '70 si occupa di comunicazione.

Dal settembre 2003 è Chief Executive Officer di Publicis Italia, che fa capo alla Holding Publicis Groupe, quarto gruppo di comunicazione nel mondo, quotata dal 1979 alla Borsa di Parigi.

In precedenza Giorgio Lodi è stato per 14 anni Chief Executive Officer dell'agenzia di pubblicità Bates Italia e dal 1999 al 2003 anche Executive Vice President di Bates Europe e Regional Director per Bates Belgio, Grecia, Olanda e Turchia. Prima ancora ha diretto la sede di Roma dell'agenzia FCB e ha lavorato in Ata Univas come Direttore Servizio Clienti. E' stato per due anni Vice Presidente di AssoComunicazione.

Éric Giuily

Diplomato dell'Ecole Nazionale d'Administration (ENA) di Parigi, Éric Giuily ha cominciato la sua carriera presso il Consiglio di Stato francese.

Nel maggio 1981 è poi diventato consigliere del Segretario di Stato agli Interni incaricato della decentralizzazione e, nel 1982, è stato nominato



Direttore Generale del Ministero e ha condotto, in questo ruolo, un progetto di ridefinizione delle relazioni tra il Governo e le autorità locali.

Nel giugno 1986 è stato nominato Amministratore Delegato di due aziende operanti nel settore dei trasporti (Causse-Walon, attiva nei trasporti su strada, e CGM-SNCM, operante nel trasporto navale).

Dopo queste esperienze in campo politico e industriale, Éric Giully ha assunto delle responsabilità di rilievo in attività inerenti il campo della comunicazione. E' stato innanzi tutto Amministratore Delegato di Chargeurs Communication e di Pathé Cinéma, poi della rete televisiva Antenne 2 e dell'agenzia BDDP Worldwide. Quindi è stato nominato Presidente e Direttore Generale dell'Agence France Presse (AFP), una delle principali agenzie di stampa del mondo.

Dal gennaio 2001, è Presidente di Publicis Consultants.

Durante questo percorso professionale, Éric Giully ha sviluppato esperienze notevoli nel campo della stampa, ma anche della gestione delle crisi e dei cambiamenti. Nel suo ruolo attuale, consiglia molte aziende e istituzioni su tutti gli aspetti della comunicazione. In particolare, nel 2003 ha assistito il Ministro francese degli Affari Sociali nella comunicazione del piano di riforma del sistema pensionistico. Si è inoltre occupato di molti progetti di fusione e acquisizione (Pechiney-Alcan, Sanofi-Aventis, Watson-Marionnaud, Ray-Rexel) e della riforma del sistema sanitario promossa dal Ministero francese della Sanità.

Riccarda Zezza

E' attualmente Responsabile per Nokia Italia della definizione e messa in opera delle strategie di comunicazione esterna – relazioni con la stampa, relazioni istituzionali, formazione e aggiornamento portavoce – e delle strategie di comunicazione interna – comunicazione verso i dipendenti, creazione e gestione di un team virtuale trasversale.

Dal 2001 al 2004 ha ricoperto il ruolo, per Microsoft Italia, di Responsabile pubbliche relazioni prodotti e divisioni e responsabile pubbliche relazioni corporate.

Dal 1997 per la Pirelli SpA è stata Responsabile della stampa aziendale, nazionale e internazionale.

Fabrizio Finamore

Giornalista. Entrato in BNL nel 1999 in qualità di "Addestrando Qualitativo" per il Corso per il futuro Personale Direttivo, viene chiamato presso la Direzione Comunicazione con l'incarico di occuparsi dei rapporti con i media. Oltre alla comunicazione istituzionale e a quella di prodotto, segue l'ufficio stampa dei grandi eventi legati al brand BNL. In aprile 2001 passa al Servizio Comunicazione Interna con l'incarico di occuparsi dell'house organ aziendale *BNL Noi Insieme* allora diretto da Alberto Mucci. Dal luglio 2001 è caporedattore e referente per il coordinamento redazionale e la realizzazione dell'house organ del Gruppo BNL, passato da trimestrale a bimestrale e da 40 a 74 pagine.



Rossella Daverio

Laureata in Lettere Moderne, Rossella Daverio si è specializzata, in Francia, in analisi transazionale e in coaching e team building.

L'intero percorso professionale di Rossella Daverio si è svolto nell'ambito della comunicazione d'impresa, in Italia e all'estero.

Dopo una prima esperienza italiana, presso Alcatel Italia, Rossella Daverio è stata chiamata a Parigi, al quartier generale di questa azienda di telecomunicazioni, con il ruolo di capo ufficio stampa. Due anni dopo, è diventata direttrice della comunicazione per l'insieme del gruppo Alcatel.

Successivamente ha avuto analoghe responsabilità di direzione della comunicazione per Rhone-Poulenc (farmacia) e Airbus (aeronautica).

In queste fasi della sua vita professionale, ha lavorato negli Stati Uniti, dove era localizzato il quartier generale del settore farmaceutico di Rhone-Poulenc, e di nuovo in Francia, a Tolosa, sede di Airbus.

Nel corso della sua carriera, Rossella Daverio ha ideato e seguito in prima persona vasti programmi internazionali di comunicazione interna, particolarmente in relazione a momenti di profondo cambiamento capitalistico, tecnologico o strutturale delle aziende per cui ha lavorato.