

COPERTINA

# Le donne del cambiamento

Un team femminile guidato da **Carlotta Ventura** ha governato, nel corso di due anni, la strategia di rebranding che ha fatto convergere **Telecom** in **Tim**. Ecco il diario di bordo di un'impresa che ha saputo coniugare professionalità, efficienza, creatività e gioco di squadra

Il passaggio, se lo riferiamo al mondo impetuoso delle telecomunicazioni, non è esagerato definirlo epocale. Dai tempi della Sip, la Società idroelettrica piemontese, madre di **Telecom** e nonna di **Tim**, di acqua ne è passata sotto i ponti. E non solo acqua. A governare quest'ultimo e fondamentale cambiamento un team di professioniste (sì, usiamo il femminile perché per la maggior parte si tratta di donne), animate da una energia armonica. A guidarle **Carlotta Ventura**, executive vice president Brand Strategy & Media di **Telecom Italia**, che ha voluto e saputo mettere insieme un gruppo di lavoro efficiente. Come lei stessa ci spiega, non si trattava di un semplice lifting ma di un'operazione ben più complessa che ha richiesto tempo, intelligenza, flessibilità, doti creative ma anche conoscenza profonda del mercato e dell'azienda stessa. All'interno della sede di corso Italia (sede che verrà fra pochi mesi abbandonata per trasferire il quartier generale nelle torri dell'Eur ricostruite secondo il progetto avveniristico dell'architetta Ombra Bruno e del suo studio Uno-A), **Carlotta Ventura** ci parla alla vigilia della presentazione romana, avvenuta il 13 gennaio, del nuovo brand **Tim**, che segna appunto la data storica per l'azienda diretta dall'amministratore delegato **Marco Patuano** e presieduta da **Giuseppe Recchi**. L'animazione nervosa delle ultime settimane rivela una attesa lucida e perfino gioiosa.

**Prima** - Quando avete cominciato a lavorare a questo progetto?

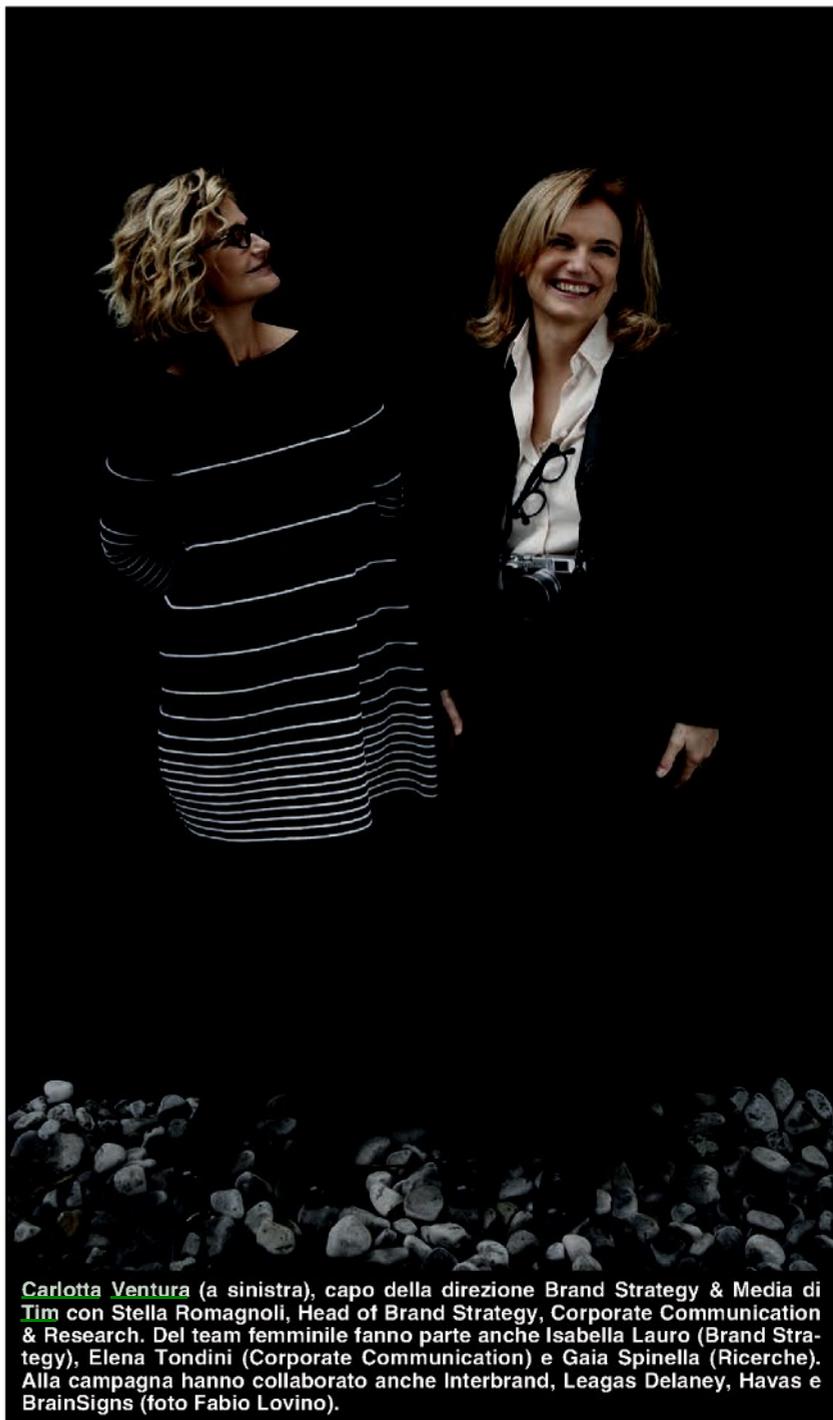
**Carlotta Ventura** - Esattamente due anni fa. A gennaio del 2014 abbiamo dato il briefing per la gara per l'agenzia che poi ci ha seguito nel percorso.

**Prima** - Di chi stiamo parlando?

**C. Ventura** - Di Interbrand, l'agenzia che si è occupata della strategia e del marchio.

**Prima** - Avete coinvolto anche altre aziende. Giusto?

**C. Ventura** - Giusto. Leagas Delaney ha firmato la campagna tivù, web, stampa e affissioni, mentre Havas ha curato la serata spettacolare al PalaLottomatica. Per non dire dei tanti istituti di ricerca con i quali abbiamo lavorato. Abbiamo fatto chilometri di ricerche predittive, di analisi dello stato di salute, degli avanzamenti, ricerche qualitative e quantitative. E tanto neuromarketing. Questa parte, che poi considero tra le più interessanti e decisive, è stata condotta



**Carlotta Ventura** (a sinistra), capo della direzione Brand Strategy & Media di **Tim** con **Stella Romagnoli**, Head of Brand Strategy, Corporate Communication & Research. Del team femminile fanno parte anche Isabella Lauro (Brand Strategy), Elena Tondini (Corporate Communication) e Gaia Spinella (Ricerche). Alla campagna hanno collaborato anche Interbrand, Leagas Delaney, Havas e BrainSigns (foto Fabio Lovino).

dal professor Fabio Babiloni con BrainSigns, uno spin off dell'università La Sapienza di Roma (vedi pag. 47: ndr).

**Prima** - Questo per dire che avete valutato fino all'ultimo centimetro, pesato fino all'ultimo gramma.

**C. Ventura** - Abbiamo mappato, e continuiamo a farlo, anche il sentimento nascosto. E sa perché non ci siamo focalizzati su un unico istituto? Perché volevamo prendere il meglio da ciascuno. Se tutto torna, come pare stia avvenendo, credo di poter gridare al miracolo. Abbiamo insomma tentato di minimizzare gli errori che inevitabilmente si fanno. Quindi guardando il mercato e le carte e con la consapevolezza che noi siamo interpreti di primo piano, abbiamo fatto una scelta basata su elementi commerciali ed elementi prospettici.

**Prima** - Cosa è avvenuto in questi due anni?

**C. Ventura** - In questo biennio abbiamo fatto sì che tutti i messaggi di comunicazione, non solo quella pubblicitaria, che fino ad allora erano stati firmati da **Telecom**, convogliassero sotto il marchio **Tim**. Siamo partiti mantenendo l'ultrabrand di **Telecom Italia** con una call to action nei negozi **Tim** e da lì siamo andati man mano affinando questa convergenza, usando un endorsement con il logo **Tim**, ma con il pay off 'Il futuro di **Telecom Italia**: **Tim**'. A metà gennaio ha esordito il marchio unico.

**Prima** - Si tratta di una nuova identità aziendale?

**C. Ventura** - Direi piuttosto che si tratta di una nuova **Tim** che ha l'obiettivo di riassumere in sé alcuni dei valori tangibili e intangibili di **Telecom** e alcuni dei valori tangibili e intangibili di **Tim**. Da una parte la vicinanza al cliente, l'affidabilità, la familiarità e la leadership e, dall'altra, il dinamismo, la gioventù e la mobilità insita nel nostro marchio.

**Prima** - Cosa vi ha convinto a ribattezzarvi **Tim**?

**C. Ventura** - Vari fattori. Certamente l'utilizzo di device mobili, che sono quelli con la maggioranza delle applicazioni a prescindere dalla rete sottostante, che sia wi-fi o rete mobile. Il device si muove con te. Conti poi che questa stessa scelta verso il marchio mobile è stata anche di altri player prima di noi. Pensi a Telefónica con Movistar, a France Télécom con Orange e alla stessa Deutsche **Telekom** che ha semplificato il logo in T. Direi che è stata una scelta naturale. C'è poi anche un motivo empirico, che è la lettura dell'andamento della pubblicità con un grande focus sul mobile.

**Prima** - Quali sono stati i momenti critici di questo percorso?

**C. Ventura** - Francamente non riesco a individuarli. Quel che le posso dire è che abbiamo iniziato a parlare con i dipendenti e temevamo una reazione...

**Prima** - Ostile?

**C. Ventura** - Ancora peggio, di indifferenza. Invece siamo stati avvolti da un immediato entusiasmo generale. È per questo che non riesco a pensare a momenti davvero critici, perché ogni volta che abbiamo cercato un sostegno, un aiuto, be', padrone lei di non crederci, ma qui dentro, in questa magnifica e grande azienda, abbiamo trovato ciò di cui avevamo bisogno.

**Prima** - Non avete mai avuto il dubbio di aver preso una strada sbagliata?

**C. Ventura** - Più o meno tutte le mattine. È questo il motivo per cui abbiamo messo in piedi una miriade di analisi che potessero aiutarci ad aggiustare il tiro o rimetterci in carreggiata in caso di errori.

**Prima** - Non vi siete mai sentiti soli? Anzi, sole?

**C. Ventura** - Il team di brand non ha mai lavorato da solo, ma sem-



I tre protagonisti della campagna pubblicitaria istituzionale per il lancio del brand **Tim** sono Pif (in alto), Fabio Fazio e sir **Tim** Berners-Lee. Affidata a Leagas Delaney, la campagna racconta come le nuove tecnologie permettano alle persone di essere più libere e creative (foto Denise Rana/Blu Cobalto).

pre insieme al marketing, alla vendita, a tutte le funzioni che agiscono sul territorio. Forse il dato più interessante di questa esperienza è stato rendersi conto che l'azienda aveva bisogno di una nuova identità comune, in cui si riconoscessero tutti. I mille dubbi venivano confrontati con quelli che poi dovevano applicare questa nuova identità o questo marchio e per questo abbiamo trovato, magari da un collega, soluzioni che non riuscivamo a trovare. Se le dico che si è trattato di un lavoro di squadra, non sto ricorrendo alla retorica. Dico sul serio.

**Prima** - Mi parli allora di questa squadra che, se ho visto bene, ha una maggioranza insolita di donne, tanto da far venir voglia di invocare le quote azzurre.

**C. Ventura** - Io guido la direzione Brand Strategy e Media e il mio titolo ufficiale, se questo può interessare qualcuno, è di executive vice president. Il team è interfunzionale e comprende il gruppo di lavoro di cui è a capo

Stella Romagnoli, che si occupa di brand strategy, corporate communication e ricerche. C'è poi Isabella Lauro, dedicata alla brand strategy, Elena Tondini alla corporate communication e Gaia Spinella alle ricerche.

**Prima** - Appunto, tutte donne.

**C. Ventura** - Certo. E non a caso. A ogni modo abbiamo portato con noi anche Dario Chirichigno, che fa la comunicazione consumer, Gaetano Di Tondo, che si occupa della comunicazione business. Poi Fabrizio Petrera, incaricato della media strategy, Cristiano Habetswallner, che è responsabile delle sponsorizzazioni e Paolo Priolo, che è responsabile Brand Development Projects. E tanti, tan-



I tre manager che si occupano di pubblicità e comunicazione in **Tim** alla presentazione del nuovo marchio. Da sinistra: Dario Chirichigno responsabile Consumer Communication, Andrea Brusa, responsabile Adv Direzione Consumer, e Sergio Teresi, Communication Manager (foto Denise Rana).

→

ti altri che ora non le elenco solo per evitare di annoiarla.

**Prima** - Anche l'architetto che ristrutturerà in modo del tutto inusuale le torri dell'Eur, quelle che noi romani abbiamo chiamato Beirut per come sono rimaste svuotate per anni, è una donna.

**C. Ventura** - Esatto, si tratta di Ombra Bruno. E visto che ci siamo, le nomino un'altra donna: Caroline Corbetta, che ha curato l'installazione artistica di 57 metri per 22 firmata da Matteo Cibic e che ricopre le torri fino a che non saranno ristrutturate.

**Prima** - La campagna pubblicitaria con i tre spot è tutta maschile.

**C. Ventura** - È vero. Ma le posso dire che stiamo cercando una donna. Cosa non facile, mi creda.

**Prima** - Mi racconti meglio come è stata pensata e organizzata questa campagna.

**C. Ventura** - Come già le dicevo, la campagna di comunicazione istituzionale è stata affidata a Leagas Delaney e il planning è di Maxus. Il nostro scopo era raccontare come e quanto le nuove tecnologie permettano alle persone una maggiore e migliore comunicazione tra di loro, una capacità di essere più liberi e creativi. Tre sono i testimonial guidati in altrettanti spot, con forte impatto emotivo della durata di 30 secondi e prodotti da Think Cattlea. Il regista è Michael Haussman e la colonna sonora è 'Last Goodbye' di Jeff Buckley. Il primo spot è quello di sir **Tim** Berners-Lee, che poi è colui che, un quarto di secolo fa, inventò il World Wide Web, che spiega l'importanza della fusione delle idee che accresce il valore delle stesse. Lo spot con Fabio Fazio si riferisce alla grande conquista di libertà di espressione e di comunicazione ottenuta grazie alla nuova tecnologia, mentre Pif, che è testimonial **Tim** già sperimentato e che riflette sull'immaginazione nel mondo connesso, funziona da ponte tra la fase di lancio e la fase commerciale.

**Prima** - Qual è il timing della campagna istituzionale?

**C. Ventura** - La campagna prende avvio con un teaser dedicato alla fusione dei loghi e alla convergenza in **Tim**, seguito dai due commercial con Berners-Lee e Fazio. Dieci giorni dopo parte quello di Pif. Dopo un primo flight della durata di un paio di mesi, è previsto un remind nel corso dell'anno.

**Prima** - Alla fine dei due anni si può ben dire che abbiate osservato una puntualità svizzera.

**C. Ventura** - Se è per questo abbiamo addirittura anticipato la promessa di due settimane. Era importante farlo perché spero che sia chiaro a tutti che l'azienda cambia nella propria missione. Non siamo più una **telco** tout court, non siamo più un fornitore di voce o di connessione. La strategia è legata alle piattaforme di servizi, al cloud, all'evoluzione industriale che stiamo vivendo. È un momento di coerenza che significa stringersi attorno a un'idea, a una visione.

**Prima** - Che impressione ha avuto delle reazioni della stampa in questi due anni?

**C. Ventura** - Abbiamo lavorato talmente a pancia a terra che non abbiamo nemmeno pensato ad alimentare la curiosità. Per noi era importante comunicare ai clienti attuali e a quelli potenziali questa convergenza in un mar-



Due momenti della festa al PalaLottomatica. 6.400 presenze tra cui moltissimi giovani, che hanno festeggiato il debutto del nuovo brand **Tim** e che ha visto l'esibizione di Lorenzo Fragola, Benji & Fede e Mika. Qui sopra, tra il pubblico, è possibile riconoscere **Carlotta Ventura**, che ha spinto per organizzare il grande evento a cui hanno partecipato anche i dipendenti **Telecom**. A sinistra, **Mika** durante la sua esibizione.

chio unico. E poi assicurarci costantemente che l'azienda e i colleghi la vivessero in maniera positiva.

**Prima** - Quant'è costato questo cambiamento?

**C. Ventura** - La posta di bilancio 2014 della comunicazione in generale è stata di 239 milioni e mi riferisco al totale di ciò che spendiamo in un anno in comunicazione, dall'in store marketing al below the line, alle sponsorizzazioni, eccetera. La nostra operazione è dentro tale cifra e fa efficienza rispetto al triennio precedente.

**Prima** - Le posso fare una domanda personale, con la speranza che non mi dia una risposta formale?

**C. Ventura** - Sentiamo.

**Prima** - Come ha vissuto questo periodo così intenso? Cosa le ha portato? O di cosa l'ha privata?

**C. Ventura** - Ho avuto la possibilità e il privilegio di lavorare con i miei amici. Abbiamo riso, e anche molto. Abbiamo parlato e discusso di moltissime cose. Ci siamo anche infilati le dita negli occhi. Ciò che ho imparato davvero è che da solo non fai nulla. Se sei un gruppo di persone che, con tutti i limiti dell'essere umano, si fidano l'una dell'altra e si rispettano, riesci a raggiungere quello a cui tendevi. Insomma, lo ripeto: per me è stato un privilegio pazzesco.

**Prima** - Ora che è finito lo show down italiano, come si sente?

**C. Ventura** - Con Stella Romagnoli stiamo preparando le valigie per il Brasile, dove spero che vada altrettanto bene.

**Prima** - Quando inizierà l'operazione Brasile?

**C. Ventura** - Dopo il Carnevale. Per non dire che poi c'è il tema **Olivetti** che va ripensato, il tema Sparkle che deve entrare in questo nuovo sistema, senza essere imposto. Insomma, il lavoro non manca.

**Intervista di Daniele Scalise**