

# Convention Danone no all'intrattenimento no alle relazioni fiume

*Per creare energia vincente tra i collaboratori l'azienda si affida all'"edutainment" un modo di apprendere impegnandosi in divertenti attività di gruppo*



Stefano Falletti,  
Trade Marketing  
Manager di  
Danone, in un  
momento di  
outdoor sul mare

**D**anone SpA fa parte del Gruppo Danone, leader mondiale nella produzione e distribuzione di alimenti lattier freschi. Opera in Italia dal '69, copre il 25% del mercato yogurt ed è leader nel segmento salute, yogurt da bere, dessert e magro (Vitasnella), con un fatturato netto di 365 miliardi di lire. Trecento circa i dipendenti, distribuiti tra lo stabilimento di Casale Cremasco (certificato ISO 9002 per la qualità

del prodotto finale, ISO 14000 per l'ambiente e in fase di realizzazione la ISO 9001 per la qualità dei processi), la Direzione di Milano e una rete distributiva sull'intero territorio nazionale.

Una lunga tradizione di convention caratterizza la vita della società, da sempre attenta a questo importante incontro di comunicazione sulle strategie aziendali. «Eppure un paio di anni fa», racconta Stefano Falletti, Trade Marketing Manager della società, «ci siamo resi conto che avremmo potuto ottenere molto di più da questi momenti aggregativi, se solo avessimo mirato meglio l'obiettivo, se avessimo più efficacemente collegato ad esso l'intero evento e se al centro vi avessimo posto i nostri ospiti. Era invece abitudine dare molto spazio all'intrattenimento puro, scollegato dalle strategie aziendali e, d'altra parte, si costringevano le persone ad ascoltare 15 o 16 relatori che parlavano per un giorno e mezzo! Il risultato era una gran mole di informazioni che lasciavano solo tanta confusione, scarsa consapevolezza sulle linee guida e poca motivazione sul medio periodo».

**Come avete realizzato il cambiamento?**

«Da un paio di anni abbiamo ridotto all'essenziale gli interventi istituzionali: una mezza giornata in tutto per l'intervento del direttore generale, del direttore marketing e del direttore commerciale sui macro obiettivi dell'anno lavorativo e, in apertura, la relazione del formatore dell'Istituto Europeo di Neurosistemica, cui ci siamo affidati per gestire il cambiamento. Alla riunione plenaria seguono dei workshop di area su obiettivi parziali, legati ai risultati del trimestre successivo, a conclusione del quale ci si dà appuntamento per una verifica. La giornata precedente alle riunioni, invece, è interamente dedicata a una nuova forma di animazione che vede la forza vendita protagonista in giochi di squadra non ▶



Sopra, Stefano Falletti mentre dà il brief finale prima dell'animazione sulla spiaggia di Tenerife

competitivi che, in forma traslata, stimolano e sviluppano nelle persone ciò che l'azienda desidera ottenere dalle loro prestazioni professionali. Nelle convention degli anni passati c'era sì l'ospite di richiamo, come Messner per lanciare la leadership o De Adamich sulla pole position, ma la loro presenza non era sufficiente a produrre una forte adesione ai valori e agli obiettivi aziendali. Oggi invece, facendo vivere direttamente situazioni concrete e dando modo di riflettere, il giorno dopo in riunione, sulle dinamiche generate, si ottengono risultati molto più profondi e duraturi nel tempo in termini di approccio al lavoro, determinazione, qualità, soddisfazione e resa produttiva».

Si potrebbe definire un "edutainment", un apprendere divertendosi?

«La dimensione del gioco per noi è importante, ma solo se finalizzata a sviluppare competenze utili al successo dell'azienda. Dev'essere quindi un gioco intelligente, per così dire "di ruolo", collegato ripeto agli obiettivi aziendali. L'iniziativa è piaciuta molto, abbiamo avuto risultati assai soddisfacenti in termini di produttività e, in particolare, è stato apprezzato l'aspetto non competitivo del gioco, a differenza di precedenti gare altamente competitive. Abbiamo compreso che nel collaboratore prevale il desiderio di lavorare insieme alla realizzazione di un progetto comune e non di contrapporsi in un gioco al massacro».

Convention 2000?

«A Tenerife, in gennaio. Da 7 mesi preparavamo l'evento: vincere il Guinness dei primati con la preparazione dello yogurt più pesante del mondo. Il messaggio era chiaro: Danone punta al massimo e sa come raggiungere i propri risultati. L'obiettivo della convention era altrettanto chiaro: stimolare e far emergere nei collaboratori quella "winning energy" costituita da abilità, intuito e sicurezza, indispensabili per un atteggiamento vincente e propositivo nella vita e nel lavoro. I partecipanti alla convention, in tutto 130 persone suddivise in squadre, hanno contribuito al grande evento chi distribuendo ai cittadini i buoni assaggio (la squadra ciclisti) per lo yogurt più grande del mondo (in tutto 1382 kg di yogurt che nel frattempo venivano preparati nello stabilimento Danone di Tenerife), chi allestendo la spiaggia per la distribuzione dello yogurt, chi realizzando i tavoli (squadra falegnami), chi occupandosi degli aspetti logistici (squadra vigilantes), chi promuovendo l'evento (squadra strilloni). Insomma tutti hanno concorso alla riuscita dell'iniziativa, caricandosi di energia positiva e determinazione e trovandone conferma nella mission aziendale. Ovviamente ai fini della metabolizzazione di questo atteggiamento positivo sono stati utili anche la riunione plenaria il giorno dopo e gli incontri trimestrali che, senza la visibilità e l'impatto della grande convention, nella loro operatività servono comunque a rinforzare gli argomenti trattati».

E la convention 2001?

«Non era facile superare le aspettative di partecipanti ormai abituati al Guinness! Così abbiamo deciso che l'obiettivo della convention del gennaio 2001, una volta consolidata la nostra leadership, sarebbe stata l'applicazione della "winning energy" alla generazione di valore. Poiché infatti il valore è la più grande fonte di motivazione, ciò che spinge realmente a raggiungere determinati risultati, è necessario individuare quali sono i propri valori e agire alla luce di quelli. E poiché il successo di un'azienda e il mantenimento della leadership dipendono dal successo delle risorse umane coinvolte, è importante favorire lo sviluppo delle potenzialità di queste ultime, muovendo da quelli che considerano i valori più importanti. Così nelle nostre più recenti convention il clima è molto informale, l'abbinamento easy e si favorisce la libera espressione di opinioni, desideri, ambizioni».



### Le regole Danone in convention

**Durata:** non più di 3 giorni. Riunioni trimestrali successive alla convention di verifica e rinforzo (una giornata lavorativa con pernottamento)

**Location:** pratica e veloce da raggiungere, clima mite, ben inserita nell'ambiente circostante

**Sala riunione plenaria:** ampia, soffitti alti, grande schermo (vede meglio chi è in fondo), penombra con possibilità di luce naturale solo nei break (evitare elementi di distrazione), insonorizzazione e salette annesse per workshop

**Servizio:** flessibile, ricettivo e disponibile

**Ristorazione:** semplice, genuina, rapida, preferibilmente "tipica"

**Comunicazione:** 3 o 4 relatori al massimo per non più di mezza giornata sui macro obiettivi aziendali

**Animazione:** partecipazione attiva degli ospiti in giochi non competitivi strettamente legati alle strategie aziendali.

**Dal valore individuale al valore aziendale, non c'è qualche rischio di manipolazione?**

«Riconosco che per "valore aziendale" si intenda la produttività, ma per il nostro Gruppo sono veramente importanti anche la qualità e la gratificazione che i collaboratori traggono dal proprio lavoro, ognuno con la propria sensibilità e le proprie aspirazioni. Fa infatti parte dei valori del Gruppo l'impegno costante nella crescita dei collaboratori e l'entusiasmo nel coinvolgerli e motivarli per raggiungere l'eccellenza. La nostra forza vendita ha una media di età di 35 anni ed è laureata per il 40%: per noi i manager del futuro.

«In quanto a generazione di valore, poi, non bisogna dimenticare che questo passa anche attraverso i valori e i gusti dei consumatori, che vanno anticipati e assecondati, quando non indirizzati. Una triade di valori, si potrebbe dire».

**Come avete espresso in convention la generazione di valore?**

«Abbiamo preso a tema la musica come esem-

pio di generazione di valore e Gino Paoli, ne è stato testimonial. Nella prima serata a Montecarlo ha cantato qualche bella canzone ma, principalmente, ha parlato con i nostri ospiti, raccontando che cosa significhi per lui esprimere emozioni e sentimenti producendo musica e testi, in una parola, che cosa significhi per lui creare valore attraverso la musica. Ma la convention era partita da Milano su un treno Danone; lungo il percorso era stato distribuito un questionario su quelli che i 130 partecipanti consideravano i valori più importanti nella loro vita e il giorno dopo 13 squadre da 10 persone avrebbero dovuto comporre una canzone su uno dei valori risultati prioritari e sull'arrangiamento di una canzone estratta a caso.

«Devo ammettere che eravamo un po' preoccupati per la riuscita di questa iniziativa che ci sembrava un po' complicata e invece abbiamo avuto ottimi risultati! Con il coordinamento del deejay Di Maggio di Radiomontecarlo e un arrangiatore per gruppo, tutte le squadre hanno composto e inciso la propria canzone, ora raccolta in un CD che faremo ascoltare e distribuiremo nell'incontro di aprile.

«È stata un'esperienza sicuramente liberatoria e incoraggiante rispetto all'espressione delle proprie potenzialità, spesso nascoste dietro abitudini mentali che non ci fanno provare nuove strade, nuove possibilità. Ora intendiamo sviluppare nel corso dell'anno questa idea di apertura mentale rispetto al nuovo e al potenziale che è dentro ognuno di noi».

**Un hotel trasformato per un giorno in sala di incisione?**

«Veramente abbiamo avuto bisogno di ben 6 sale di incisione, semplici ma attrezzate e, prima, di 13 sale di registrazione. A tale riguardo il Beach Palace Meridien di Montecarlo si è rivelato una bella sorpresa per l'assistenza flessibile, ricettiva e disponibile del personale. Inoltre le sale erano già abbastanza predisposte tecnologicamente, anche se poi noi, o me-

Tenerife, gennaio 2000: alcuni dipendenti Danone con lo yogurt più grande del mondo





Le squadre Danone posano con entusiasmo, dopo la certificazione del Guinness dei Primati. "We did it together" era lo slogan dell'iniziativa

glio la società Quick di Torino che segue gli aspetti logistici e organizzativi dei nostri eventi, le ha allestite con la strumentazione musicale necessaria. Unico limite dell'hotel la rumorosità, la scarsa insonorizzazione». Come mai scegliete mete estere?

«Intanto per il clima mite a gennaio e poi perché la meta estera è sempre più *appealing* per chi non la conosce e ha così occasione di visitarla».

Gli incontri trimestrali invece si svolgono in Italia?

«Sì, come dicevo sono riunioni più operative, con meno impatto emozionale anche se all'inizio riprendono il tema lanciato in convention. Durano un giorno con una notte di pernottamento, si svolgono quindi in città facilmente raggiungibili da tutta Italia e dotate di aeroporto, come Napoli e Roma. Per i corsi di formazione, invece, che richiedono una concentrazione di più giorni e un clima di *full*

*immersion*, privilegiamo località più decentrate ma molto belle e immerse nel verde, come il Castello di San Gaudenzio (PV), il Castello di Casiglio (CO), Villa dei Tigli a Rodigo (MN) e l'Abbazia di Spineto (SI). Per piccoli gruppi, infatti, sono l'ideale strutture più raccolte come queste, silenziose, rilassanti e con un servizio accurato e personalizzato. Ho infatti constatato che generalmente la struttura più grande è anche più dispersiva, meno puntuale ed efficiente nel servizio».

Ricorda un hotel italiano dove abbia mangiato particolarmente bene?

«No, purtroppo non lo ricordo e, appena posso, tendo a non cenare in hotel perché trovo che questi ristoranti siano ancora poco attenti alla cucina tipica, che invece è ciò che cerca chi viaggia molto per lavoro: semplicità e sapori di luoghi che spesso non riesce neanche a vedere. Mi sembra invece sia migliorato molto il breakfast, per qualità e varietà».

Gaia Fiertler

### I valori emersi nella Convention 2001

- Competenza
- Lavoro di gruppo
- Affidabilità
- Realizzazione
- Conoscenza
- Comunicazione
- Crescita personale
- Creatività
- Famiglia
- Coraggio
- Avventura

