



Quali nuovi  
orizzonti aprirà  
la comunicazione  
corporate?

Dicembre 2022



The better the question. The better the answer. The better the world works.



# Executive Summary

**I nuovi orizzonti della comunicazione corporate in Italia: più strategica, più integrata e al passo con il dibattito pubblico. I dati della ricerca EY in collaborazione con SWG.**

## **Conoscenza interna ed esterna**

La comunicazione corporate ha un ruolo sempre più strategico: possiede una profonda conoscenza dell'azienda e al tempo stesso la capacità di leggere il contesto esterno (l'attualità). Può quindi agire da acceleratore di trasformazione aziendale.

## **Pensiero strategico: oggi più importante che mai**

La caratteristica ritenuta più importante dagli intervistati in relazione al candidato ideale è la capacità di pensiero strategico.

## **Team più performanti e professionalizzati**

Il budget destinato alla funzione non è cambiato: più che sulle risorse economiche si punta sulla professionalità dei team.

### **Posizionamento del CEO per dare un volto all'azienda**

Tra le priorità delle funzioni di corporate communication c'è il posizionamento dei CEO, centrale per costruire consapevolezza, credibilità e dare un volto all'impresa.

### **Social media e stampa tradizionale per costruire la reputazione**

La reputazione si costruisce sui social e sulla stampa tradizionale, non in sostituzione, ma a integrazione ed espansione; cresce anche l'attenzione riservata agli owned media.

---

**85%** degli intervistati ritiene fondamentale il contributo della comunicazione per creare fiducia nel contesto attuale.

**64%** degli intervistati ritiene che il ruolo della comunicazione sia adeguatamente riconosciuto in azienda.

**54%** degli intervistati ha riscontrato un aumento di attenzione verso la comunicazione, legata ai fattori esogeni degli ultimi anni.

---

# La comunicazione oggi: visible and everywhere

In un contesto sociale e politico in cui i riferimenti ideologici e morali veicolati dalle grandi istituzioni tradizionali rischiano di apparire sempre più fragili, le aziende rappresentano player sempre più centrali all'interno dei processi di comunicazione e di costruzione delle identità individuali e collettive.

La capacità di una impresa di leggere il mondo e di esprimere un parere su ciò che accade, la rende credibile agli occhi dei propri stakeholder di riferimento.

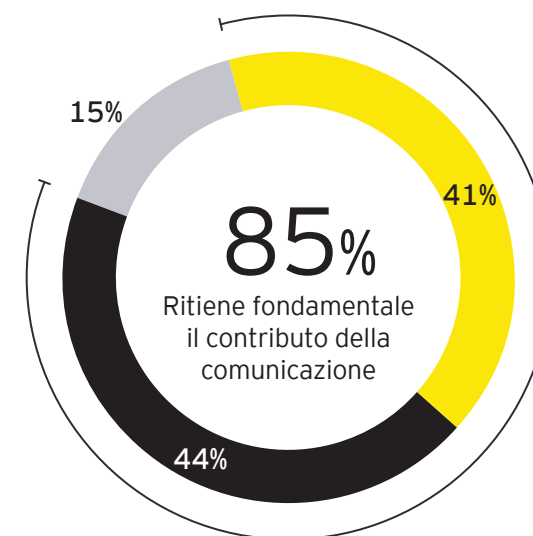
La capacità di esprimere un pensiero sull'oggi, infatti, significa avere una visione di futuro e questo è sempre più un elemento premiante agli occhi di investitori, dipendenti e clienti.

Le grandi crisi globali sia endemiche che esogene rispetto al sistema economico, che si sono succedute negli ultimi anni (dal Covid-19, alla situazione geopolitica) hanno trasmesso tanto alle aziende quanto all'opinione pubblica una nuova consapevolezza sul ruolo sociale e politico delle imprese e sulla centralità del loro ruolo nel direzionare le decisioni locali e globali sul futuro.

In questo contesto, all'interno delle aziende cambiano il ruolo e le attese esercitate nei confronti della comunicazione che oltre a sostenere i prodotti, assume un ruolo sempre più centrale nel supporto ai processi decisionali e strategici.



**In una scala da 1 a 5 (1 pochissimo e 5 moltissimo), in che misura credi che la comunicazione aziendale possa contribuire a creare fiducia in tale contesto?**



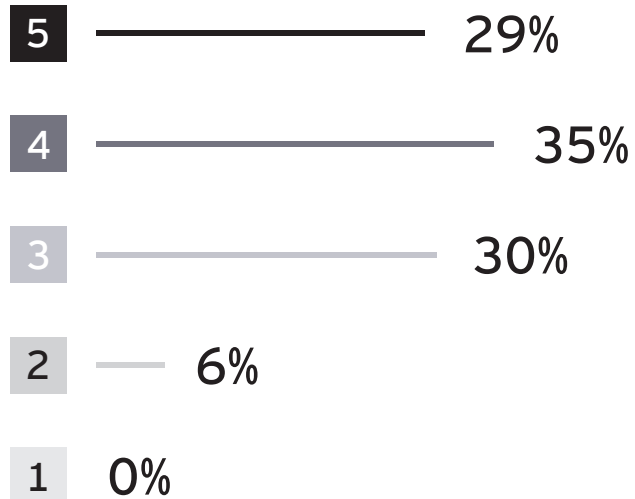
**L'Edelman Trust Barometer 2022 riporta che il 65% degli italiani fa del proprio datore di lavoro la fonte di informazioni più autorevole e il 72% ritiene che i CEO dovrebbero informare e alimentare il dibattito pubblico sui temi sociali.**



# Un partner credibile per navigare “nello sciame”



In una scala da 1 a 5 (1 per niente, 5 del tutto), quanto ritieni che la pandemia, il contesto geopolitico e gli shock affrontati negli ultimi 3 anni abbiano portato a un aumento di attenzione verso la comunicazione nella tua azienda?



# 64%

Ritiene che il ruolo della comunicazione sia adeguatamente riconosciuto

# 6%

Ritiene che il ruolo della comunicazione sia poco riconosciuto

# Una funzione finalmente riconosciuta (ma si può fare di più)

Nelle parole degli intervistati appare con evidenza il nuovo ruolo a tutto campo giocato dalla comunicazione aziendale e come ormai gli “intangibile” sono diventati oggi così concreti ed importanti da cominciare ad essere identificati con un valore che ne permette la misurazione e la valutazione all’interno dei bilanci.

La comunicazione diventa, in questo modo, lo strumento che rende tangibili gli intangibile e ne trasferisce il valore, sia internamente che esternamente, spesso applicando nuovi strumenti che alimentano a loro volta la trasparenza dei processi.

Particolarmente importante, da questo punto di vista, tutto ciò che è comunicazione interna e che contribuisce alla crescita dell’identità aziendale e al coinvolgimento dei lavoratori.

In questi casi non si tratta solo di comunicare ciò che l’azienda fa, ma di trasmettere alle persone anche riferimenti culturali e valoriali più ampi, all’interno dei quali si colloca l’azione dell’azienda.

---

“Funzione strategica e presente nei consessi decisionali; strategica nel definire il posizionamento e lo storytelling aziendale; grazie alla profonda conoscenza dell’interno e la capacità di elaborare in logica outside-in il contesto esterno.

---



“

Tutti gli imprenditori e manager più illuminati anche in Italia hanno capito il valore degli intangibile (reputazione; brand awareness; credibilità e trasparenza; sostenibilità; responsabilità sociale) e qualcuno già li inserisce nei Bilanci consolidati.

Dalle interviste appare come questo processo non sia subito passivamente, ma corrisponda sempre più ad una cultura aziendale che ha piacere a raccontarsi e a confrontarsi con l'esterno.

Un secondo aspetto di nuova centralità della comunicazione nei processi decisionali riguarda la necessità di prendere decisioni data-driven, ma anche l'importanza di supportare il ruolo di leadership di mercato attraverso dati concreti e condivisibili.

“

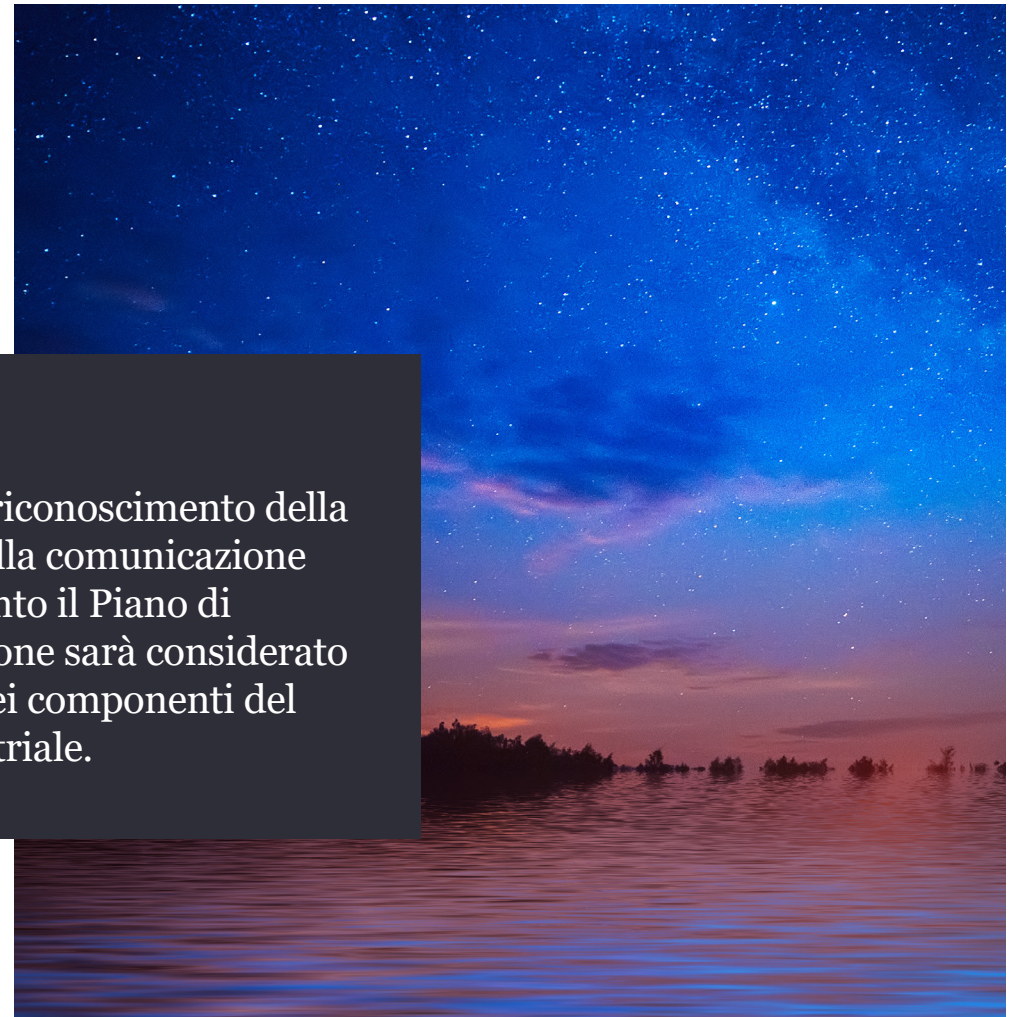
La mia azienda ripone molta importanza nella comunicazione esterna e interna; come strumento strategico sia per il business sia per la coesione e il team working delle persone che ci lavorano.

Ne deriva che le funzioni di comunicazione assumono sempre più un ruolo di vertice, in stretto rapporto con i CEO e le principali funzioni aziendali e che ai piani di comunicazione aziendale venga riconosciuto un valore ed un ruolo sempre più importante.

Oltre a questo rimane ovviamente centrale tutta la comunicazione tradizionale in chiave business, orientata a sviluppare la conoscenza dei prodotti e a favorirne la penetrazione all'interno del mercato.

“

Il massimo riconoscimento della rilevanza della comunicazione avverrà quanto il Piano di Comunicazione sarà considerato come uno dei componenti del Piano industriale.

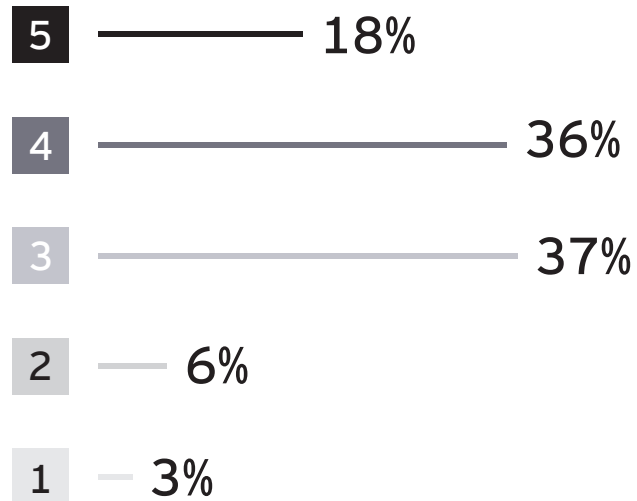




# Un motore di trasformazione di processi, canali e persone



In una scala da 1 a 5 (1 per niente, 5 del tutto), quanto ritieni che la pandemia, il contesto geopolitico e gli shock affrontati negli ultimi 3 anni abbiano portato a un aumento di attenzione verso la comunicazione nella tua azienda?



54%

Ha riscontrato un aumento di attenzione verso la comunicazione

9%

Non ha riscontrato un aumento di attenzione verso la comunicazione

Tra chi ha visto un aumento dell'attenzione posta sulla comunicazione tre sono gli aspetti maggiormente evidenziati:

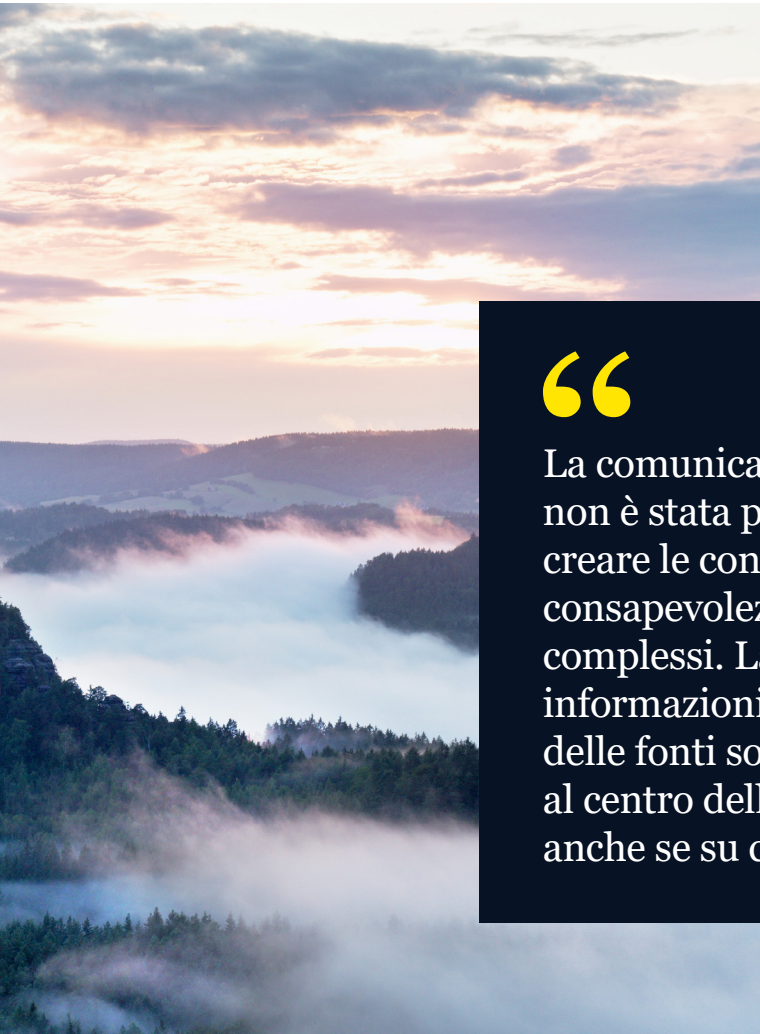
1. Un primo aspetto ha riguardato la ridefinizione dei modelli di comunicazione interna legati anche alla crescita del lavoro a distanza e, più in generale, la ridefinizione di un modello di comunicazione capace di andare oltre gli eventi fisici e di creare nuove e diverse occasioni di incontro, confronto e dialogo sia all'interno dell'azienda che all'esterno.

“

**Il lockdown, l'assenza di eventi ed incontri fisici ha sicuramente reso più rilevante il ruolo della comunicazione media.**







2. Strettamente legato a questo aspetto è il tema della crescita della digitalizzazione e della capacità di utilizzo di strumenti digitali a 360°.

“

La comunicazione tradizionale non è stata più sufficiente a creare le condizioni di una consapevolezza riguardo a temi complessi. La gerarchia delle informazioni e l'autorevolezza delle fonti sono però tornate al centro della comunicazione, anche se su canali innovativi.

“

La funzione ha sicuramente acquisito rilevanza; soprattutto sui temi legati alla sostenibilità.

3. Diversi interlocutori, inoltre, sottolineano cambiamenti anche a livello di contenuti veicolati e di rilevanza data alla qualità del dato e della fonte. In alcuni casi la trasformazione è stata ancora più profonda e ha portato ad un ripensamento completo del modello di comunicazione sia interno che esterno, e dei canali e strumenti utilizzati.



---

“Da un punto di vista della comunicazione interna, dà valore aggiunto a funzione indispensabile. Da un punto di vista di *earned media* come voce potente per costruire la reputazione attorno a contenuti e leader aziendali; oltre a formidabile strumento di relazione e creazione di consenso. Da un punto di vista di canali proprietari da investimento "estetico" per pochi stakeholder a costruzione di un ecosistema integrato di canali funzionali e capaci di costruire una user journey realmente attivabile (lead generation e più in generale marketing automation).

---

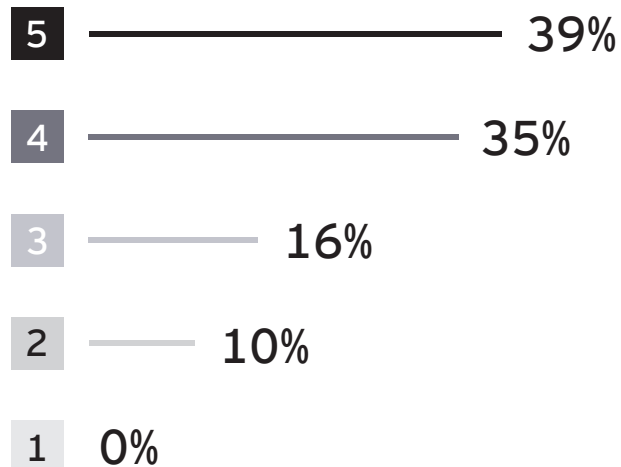


# Gli shock mettono la comunicazione sotto i riflettori

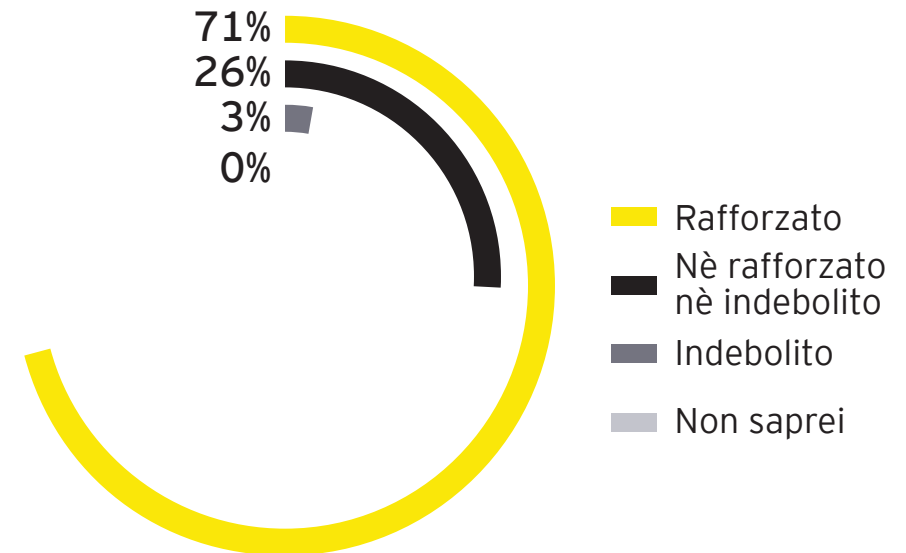
La maggiore centralità della comunicazione e i fattori esogeni intervenuti in questi anni aumentano il carico di lavoro sui team di comunicazione, ma hanno anche rafforzato i brand che sono riusciti a portare avanti la trasformazione.



In questo contesto, percepisci un aumento dello sforzo richiesto ai team di comunicazione in termini di flussi e carico di lavoro? (1 per niente, 5 molto)

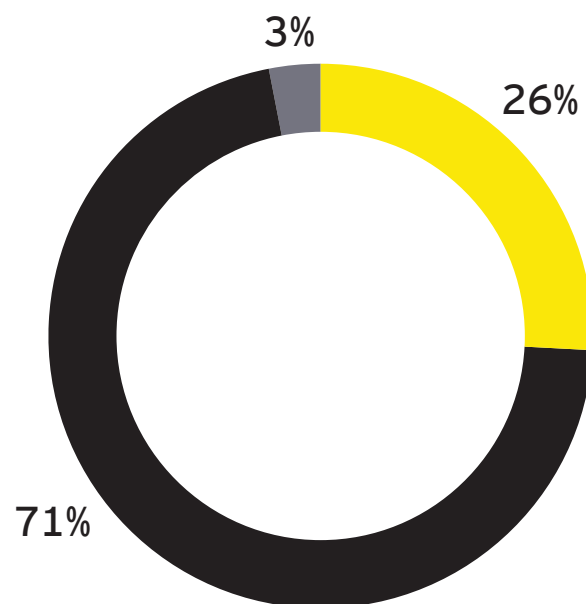


La pandemia ha rappresentato in alcuni casi un'occasione, in altri una minaccia per il brand. Dal tuo punto di vista, il brand della tua azienda ne è uscito rafforzato o indebolito?



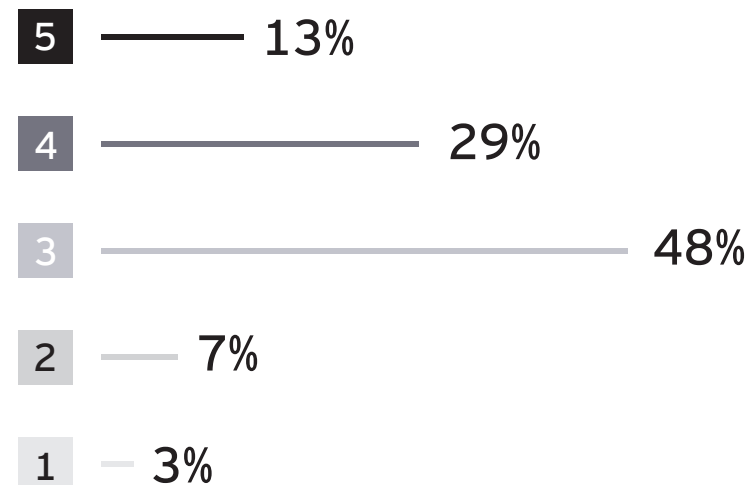
L'aumento della centralità delle funzioni di comunicazione, non si è necessariamente trasformata in un aumento di budget a disposizione, né in una crescita delle attività di controllo e verifica dei risultati.

**?** Questa fase di complessità si è tradotta in un cambiamento del budget destinato alle attività di comunicazione?

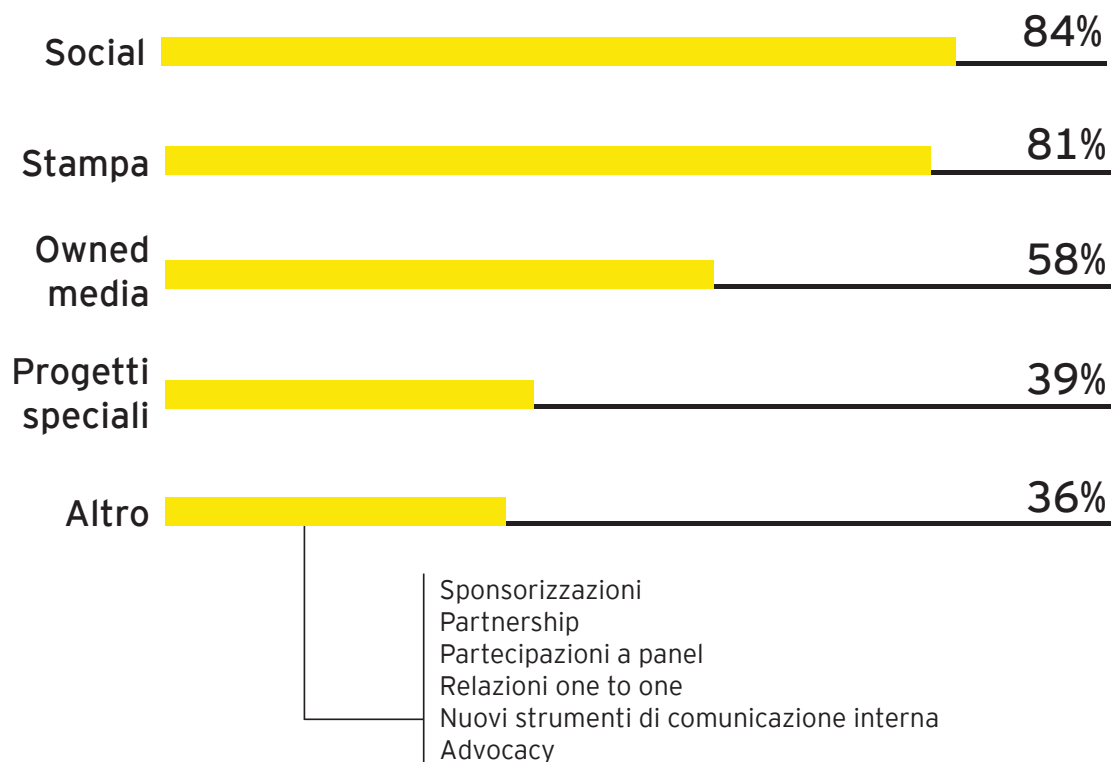


**Aumentato**  
**Rimasto uguale**  
**Diminuito**

**?** In questa fase ti è stata richiesta una più ampia e approfondita misurazione dei risultati di comunicazione? (1 per niente, 5 molto)



**?** Queste risorse su cosa vengono allocate?  
(È possibile più di una selezione)



Le risorse della funzione di comunicazione sono orientate soprattutto su social e stampa tradizionale.

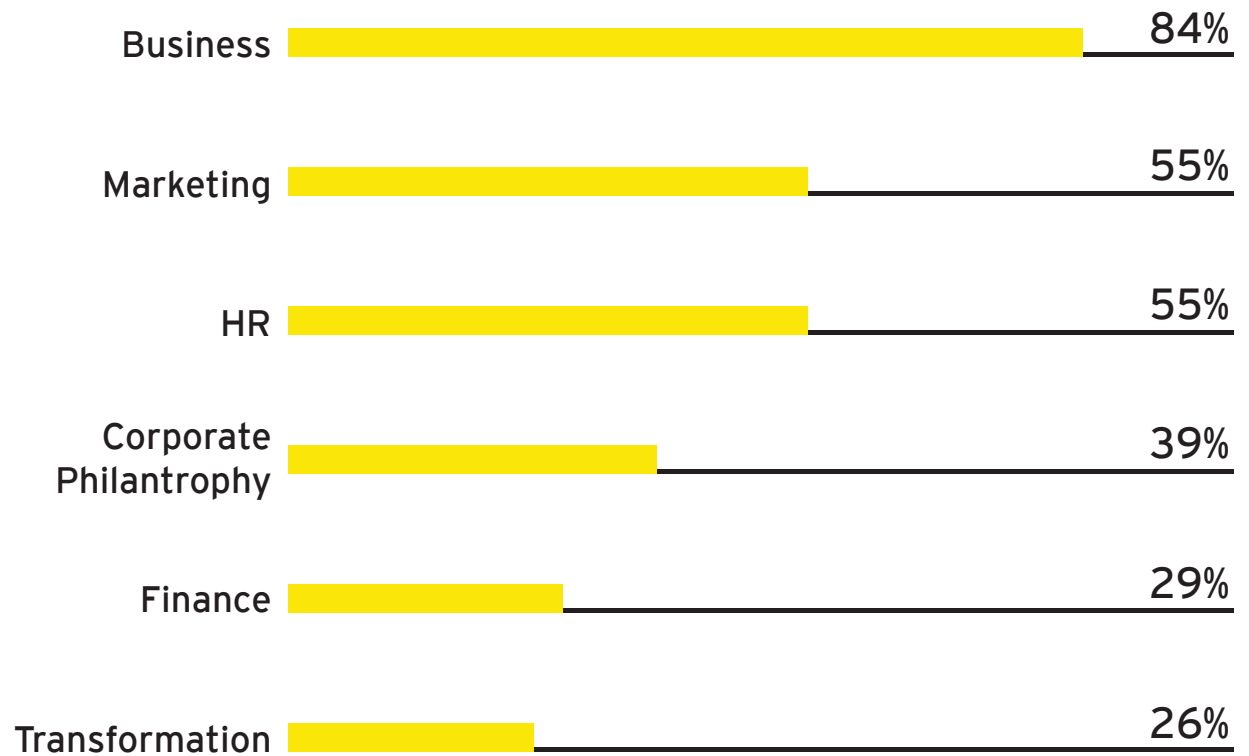
La reputazione si costruisce sui social e sulla stampa tradizionale non in sostituzione, ma a integrazione ed espansione; cresce anche l'attenzione riservata agli owned media.



Una comunicazione fortemente centrata attorno ai temi strategici e di business.



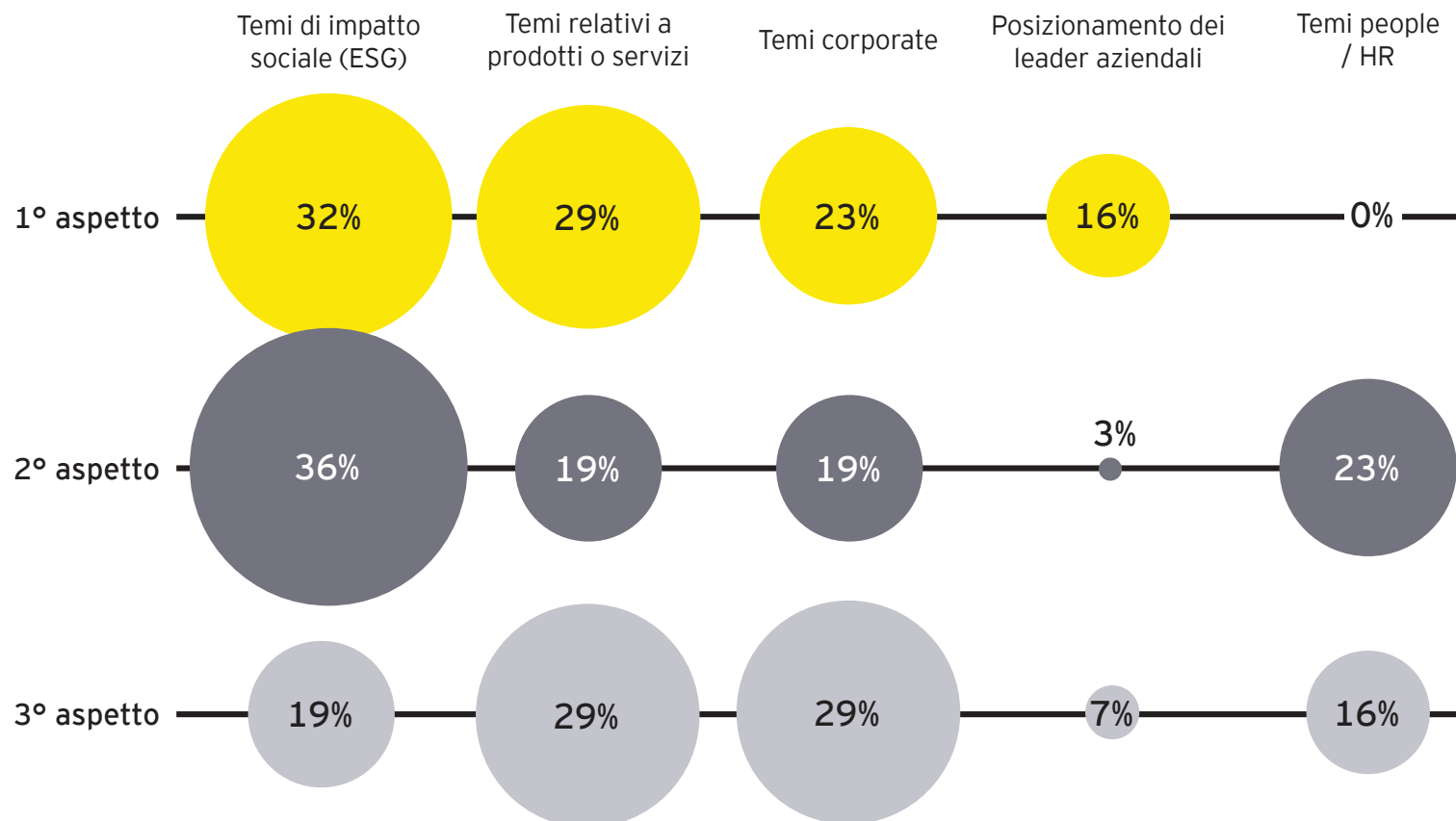
**Quali sono quelle aree dell'azienda che maggiormente richiedono i servizi della comunicazione? (È possibile più di una selezione)**



Nella comunicazione contemporanea i temi ESG sono centrali per la quasi totalità degli intervistati.



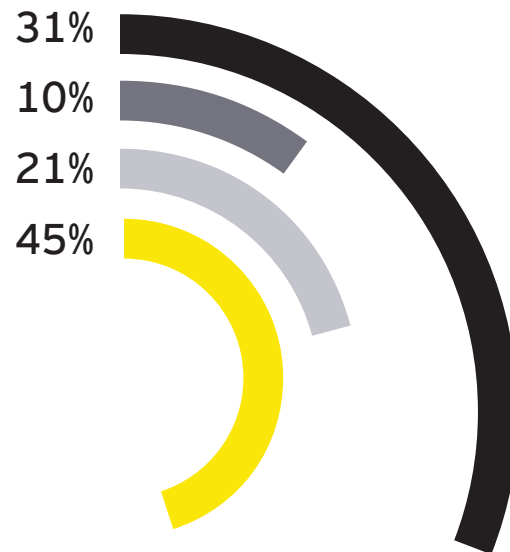
**Metti in ordine di priorità i seguenti macro-temi. Cos'è più importante comunicare oggi?**



# Verso team più performanti piuttosto che budget più grandi



Nei prossimi 12 mesi prevedi di rafforzare il team con nuove risorse?  
In quali aree? (È possibile più di una selezione)



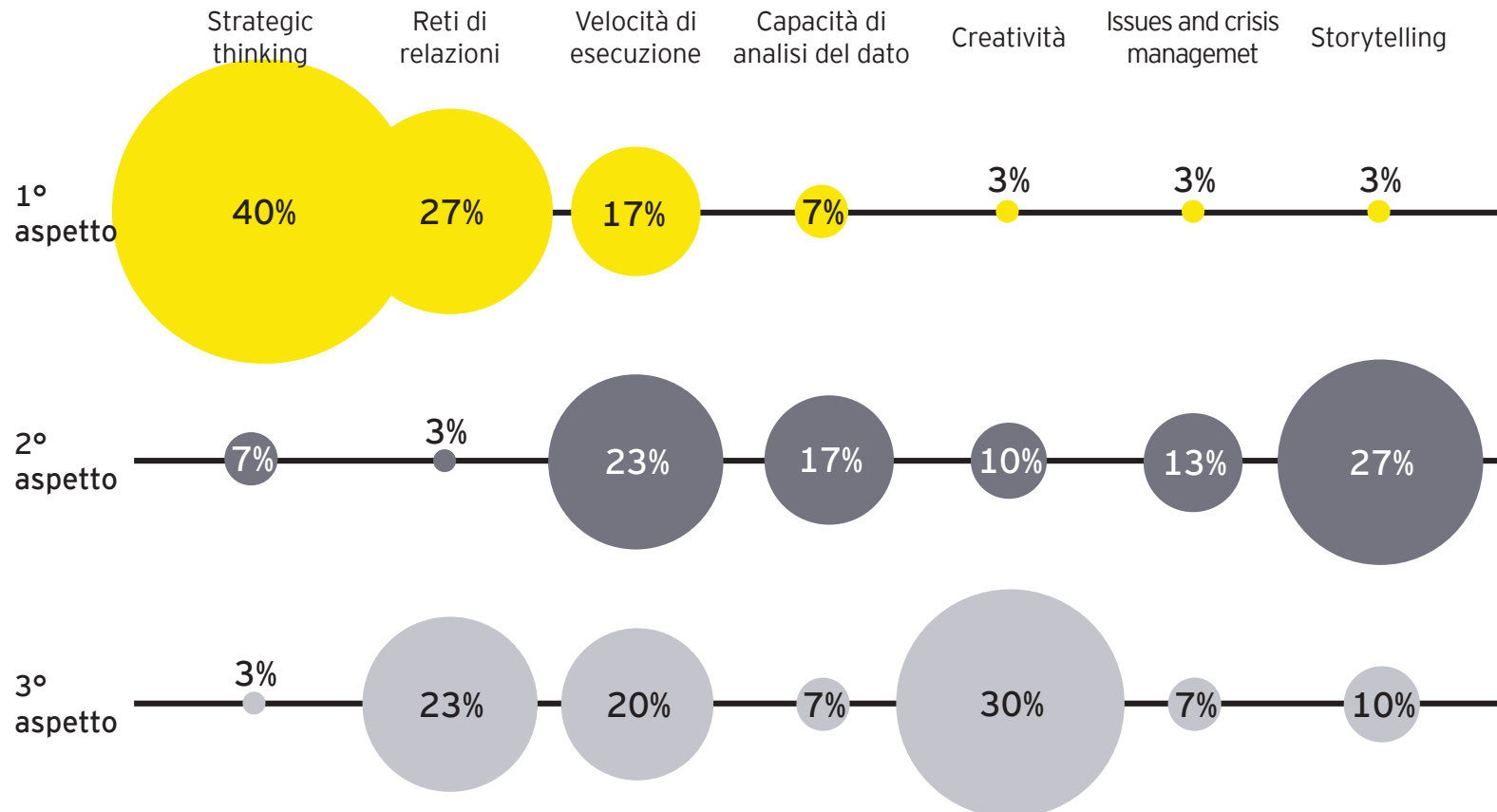
- Sì, per rafforzare il team di comunicazione esterna
- Sì, per rafforzare il team di comunicazione interna
- Sì, per rafforzare il team che cura la comunicazione social
- No

# Strategic thinking, pensiero laterale e rete di relazioni: ecco il profilo ideale



**Che tipo di competenze dovrebbe avere oggi un team di comunicazione?  
Metti in ordine di priorità le caratteristiche del candidato ideale.**

La caratteristica ritenuta più importante dagli intervistati in relazione al candidato ideale è la capacità di pensiero strategico.







Trasversalità, capacità di muoversi su una molteplicità di canali e di livelli comunicativi, creando contenuti originali.



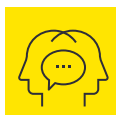
Capacità di lettura e di comprensione del contesto, per evitare il rischio di autoreferenzialità e per sapere anticipare i cambiamenti.



Capacità di analisi dei rischi e della compliance e della gestione degli aspetti reputazionali del brand.



Capacità di PR e gestione delle relazioni e delle reti di persone.



Per le aziende che hanno una comunicazione più legata ai rapporti con la stampa, è fondamentale che gli addetti nella funzione abbiano un linguaggio e uno stile di lavoro in sintonia con quelli che sono i principali destinatari della loro attività di comunicazione.

# Alcune sfide di prossimi 3 anni raccontate dagli intervistati

1.

Offrire al management strumenti di analisi previsionale e di supporto strategico alle decisioni e collocare la funzione comunicazione in un ruolo sempre più centrale

2.

Saper raccontare l'azienda a 360°, coinvolgendo nuovi soggetti che ne rafforzino identità e purpose

3.

Trovare strategie efficaci di differenziazione e di emersione in un contesto caratterizzato da un elevato rumore di fondo

4.

Abitare i nuovi spazi della comunicazione digitale con consapevolezza

5.

Costruire un modello di gestione dei processi di comunicazione, capace anche di definire metriche di misurazione degli impatti generati

6.

Focalizzare il racconto attorno a nuovi contenuti, a partire da quelli ESG







## Nota metodologica

L'indagine ha visto il coinvolgimento di 34 responsabili della comunicazione di aziende che operano sul territorio italiano.

Di questi 9 soggetti operano all'interno di imprese di tipo manifatturiero, 2 in imprese di multiutilities, 7 in imprese di tipo finanziario o assicurativo, 16 in altre imprese ed attività nel campo dei servizi.

25 intervistati su 34 fanno parte di aziende con oltre 250 addetti.

Le interviste sono state somministrate tra il 18 e il 30 novembre 2022.



EY esiste per costruire un mondo del lavoro migliore, aiutare a creare valore nel lungo termine per i clienti, le persone e la società, e costruire fiducia nei mercati finanziari.

Supportati dall'uso di dati e tecnologia, i team di EY in oltre 150 Paesi creano fiducia attraverso servizi di revisione e aiutano i clienti a crescere, trasformarsi e portare avanti il business.

Operando nel campo della revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction i professionisti di EY si pongono le migliori domande per trovare risposte innovative alle complesse sfide che il mondo si trova oggi ad affrontare.

“EY” indica l'organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un'entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una “Private Company Limited by Guarantee” di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Maggiori informazioni su raccolta e utilizzo dei dati da parte di EY e sui diritti individuali che ricadono sotto la legislazione sulla protezione dei dati sono disponibili su [ey.com/IT/privacy](https://ey.com/IT/privacy). Le Member Firm di EY non prestano servizi legali dove non è consentito dalle normative locali. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita [ey.com](https://ey.com).

© 2022 Global Shared Services S.r.l.

All Rights Reserved.

ED None

Questa pubblicazione contiene informazioni di sintesi ed è pertanto esclusivamente intesa a scopo orientativo; non intende essere sostitutiva di un approfondimento dettagliato o di una valutazione professionale. EYGM Limited o le altre member firm dell'organizzazione globale EY non assumono alcuna responsabilità per le perdite causate a chiunque in conseguenza di azioni od omissioni intraprese sulla base delle informazioni contenute nella presente pubblicazione. Per qualsiasi questione di carattere specifico, è opportuno consultarsi con un professionista competente della materia.

[ey.com/IT](https://ey.com/IT)

# Contatti

## **Alessandro Vanoni**

*Direttore Brand & Communications, EY in Italia e  
Brand Strategy Leader, EY Europe West*  
[alessandro.vanoni@it.ey.com](mailto:alessandro.vanoni@it.ey.com)

## **Greta Bongrazio**

*Media Relations & Reputation, EY in Italia*  
[greta.bongrazio@it.ey.com](mailto:greta.bongrazio@it.ey.com)