

Salvatore Ricco

La comunicazione d'impresa nel mondo che cambia

Perché il ruolo dei comunicatori
sarà sempre più strategico



FrancoAngeli

La cultura della comunicazione

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Salvatore Ricco

**La comunicazione d'impresa
nel mondo che cambia**

Perché il ruolo dei comunicatori
sarà sempre più strategico

Prefazione di Mario Calabresi

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Roberto Mattiucci / Margherita Barrera

Isbn e-book: 9788835184331

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Mario Calabresi</i>	pag.	7
Introduzione	»	11
1. Comunicazione e comunicatori: quale futuro?	»	15
1. Una funzione e un mestiere spesso sottovalutati	»	15
2. La comunicazione e la rivoluzione dell'AI	»	17
2. Comunicazione e comunicatori in azienda: perché sono strategici	»	21
1. Che cos'è la comunicazione d'impresa	»	21
2. Reputazione: un asset (in)tangibile	»	26
3. La trasformazione digitale: nuove opportunità (e insidie) per aziende e comunicatori	»	31
1. Tutto è mutato in soli venticinque anni	»	31
2. La trasformazione digitale e gli impatti sulla comunicazione	»	34
3. Il cambio di paradigma nel rapporto tra imprese e stakeholder: il caso Carroll	»	39
4. Personalizzazione, frammentazione e fake news	»	45
5. La caduta delle barriere tra comunicazione interna ed esterna	»	51

4. Un mondo con tante crisi ha bisogno di comunicazione	pag. 55
1. La crisi oggi: non un tema di “se” ma di “quando”	» 55
2. Un mondo in “policrisi”	» 58
3. I “decaloghi” della comunicazione di crisi	» 60
5. Comunicazione e organizzazione: dalle retrovie ai Board	» 67
1. La crescita dei Chief Communication Officer e il CCO+	» 67
2. Un nuovo volto per il Board?	» 71
6. Perché gli agenti AI non sostituiranno i comunicatori	» 75
1. Come è cambiato il lavoro prima dell’AI	» 75
2. L’AI: una nuova rivoluzione	» 78
3. Il valore dell’intelligenza umana	» 84
4. Come gestire il cambiamento	» 87
7. Le sfide per il futuro	» 91
1. Chi si ferma è perduto	» 91
2. Da Cenerentola a Regina: il ruolo chiave della comunicazione interna	» 96
Conclusioni: comunicazione e comunicatori, ce n’è ancora bisogno	» 99
Il futuro è nelle nostre mani, ad alcune condizioni	» 99
Consigli di lettura	» 103
Ringraziamenti	» 105

Prefazione

di *Mario Calabresi*

I 25 anni che ci separano dall'inizio del nuovo secolo hanno cambiato radicalmente e per sempre il modo di comunicare delle aziende. Se prima del passaggio di millennio si poteva guardare con curiosità a quei brand che facevano piccole rivoluzioni nel presentare un'immagine innovativa, che nasceva da un utilizzo combinato che mescolava pubblicità, marketing e declinazione dell'identità – penso a marchi come Benetton, Patagonia, Apple o Nike –, ora non è più possibile stare seduti comodamente in platea a godersi lo spettacolo.

Oggi qualunque azienda, a prescindere dalla sua dimensione, dal suo settore merceologico o dal suo posizionamento, che non costruisca un progetto comunicativo costante e coerente, capace di mostrarne la storia, i valori, il lavoro, non avrà futuro.

Viviamo il tempo in cui ognuno di noi è diventato un soggetto comunicativo, ma anche in cui ogni associazione, ogni negozio, ogni ristorante, perfino ogni spiaggia e ogni sentiero di montagna raccontano la loro identità, mostrano il loro posto nel mondo.

Se è vero che la comunicazione non è più un attributo dell'essenza, ma è essenza stessa, allora è chiaro che per un'azienda è un elemento centrale e imprescindibile del proprio business, un investimento strategico.

Questo libro lo racconta alla perfezione: non si tratta di fare pubblicità, di costruire un'immagine a tavolino da vendere ad azionisti, clienti e dipendenti, ma di costruire e difendere la propria reputazione.

La reputazione è la somma della nostra immagine, dei nostri valori, della nostra storia e delle nostre azioni. Per costruirla ci vuole una vita, per perderla può bastare un attimo.

Per mantenerla è necessario tenere sempre fermi due valori: autenticità e coerenza. A cui va aggiunta una qualità essenziale in questo mondo velocissimo e mutevole: la trasparenza. Il percorso indispensabile per costruire un solido progetto comunicativo è quello di guardarsi dentro, di studiare la vita della propria organizzazione per distillarne la storia e i valori e capire che cosa ci definisce e che cosa ci indica la traiettoria futura. A questi valori e a questa visione bisogna tenere fede, non possono essere cambiati a ogni passaggio, perché si finirebbe per smarrirsi e per perdere quel tono di voce che ci definisce.

Anche nei momenti di difficoltà e di crisi, essere coerenti con il proprio DNA è di grande aiuto e ancora di più serve essere trasparenti nello spiegare all'interno e all'esterno che cosa sta succedendo.

Il libro offre una panoramica delle principali aree della comunicazione aziendale: corporate e istituzionale, economico-finanziaria, di prodotto e marketing, di crisi, di employer branding e interna. Ognuna di esse contribuisce a costruire coerenza e credibilità. Salvatore Ricco ci spiega come soprattutto la comunicazione interna abbia assunto un peso crescente: dipendenti motivati e informati sono ambasciatori fondamentali dell'identità aziendale e il loro ingaggio si riflette direttamente sulla produttività.

Per fare tutto questo servono figure professionali specializzate, dei registi della comunicazione che sappiano interpretare al meglio la missione di un'azienda.

Persone che siano capaci di visione e di un approccio olistico, che sappiano accettare la sfida dell'intelligenza artificiale, utilizzandola come strumento utile a semplificare e ad automatizzare processi e operazioni, investendo su ciò che resta peculiare dell'intelligenza umana: creatività, empatia, capacità di creare relazione e di immaginare nuove strade.

Infine, una nota personale che non parla di questo libro ma del suo autore, che conosco da molti anni. È stato un collega ma anche un interlocutore. Abbiamo lavorato a lungo insieme, ci siamo

trovati a gestire la comunicazione di momenti felici ma anche ad affrontare partite complicate, e poi abbiamo collaborato quando le nostre strade avevano preso percorsi diversi. In ogni occasione però mi hanno colpito due cose di lui: la capacità di restare tranquillo e concentrato anche nelle situazioni più difficili e la grande curiosità per ogni fenomeno nuovo e per ogni forma di comunicazione. Per questo quello che avete in mano è un libro che allarga gli orizzonti e ci mostra un mondo troppo poco raccontato.

L'esperimento del Foglio AI ci ha insegnato che l'intelligenza artificiale, se usata bene, non sostituisce la creatività ma la stimola. Per due mesi, al Foglio, abbiamo affidato a un modello generativo la scrittura di un giornale intero. Il risultato non è stato un giornale "senza giornalisti", ma un laboratorio che ha mostrato come l'AI possa accelerare i processi, moltiplicare le idee, aiutarci a capire che cosa sa fare l'AI e che cosa non sa fare. È la stessa lezione che riguarda la comunicazione d'impresa: in un contesto in cui la reputazione incide direttamente sul valore delle aziende, l'AI è uno strumento potente, ovvio, ma la differenza vera continua a farla la capacità umana di dare senso, autenticità e coerenza ai messaggi. In una parola: creatività. La tecnologia può automatizzare, suggerire, personalizzare, e questo accadrà sempre di più nel futuro, ma non può costruire fiducia né sostituire la sensibilità di chi sa leggere i contesti e parlare alle persone. Per questo credo che i comunicatori, così come i giornali, non debbano temere l'AI: devono imparare a guidarla, ad arricchirla di pensiero critico e a usarla come leva per guardare al futuro, come un acceleratore. I processi che l'AI semplifica, o che distrugge, sono processi che meritano di essere rivisti: se l'AI fa qualcosa meglio di noi il problema siamo noi, non l'AI. È un terreno nuovo, ma, se il giornalismo può diventare più originale con l'AI, anche la comunicazione d'impresa può diventare più forte, più rapida, più incisiva. Con un punto fermo: la reputazione resta umana. E anche la creatività.

Claudio Cerasa

Introduzione

È trascorso circa un quarto di secolo da quando ho lasciato l'attività di giornalista pubblicista in Puglia, avviata nel corso degli studi universitari, per andare a vivere e lavorare a Milano.

Dopo una breve collaborazione con il gruppo Il Sole 24 Ore e una parentesi all'ufficio stampa del Parlamento europeo a Bruxelles, ho iniziato a occuparmi di comunicazione per le aziende, partendo dalla filiale italiana di un'agenzia di relazioni pubbliche americana (Ketchum del gruppo Omnicom) e dalla società di tecnologie per il settore finanziario Sia (oggi parte del gruppo Nexi), per proseguire poi la mia carriera con lunghe esperienze in quattro grandi imprese quotate italiane con attività internazionali (Pirelli, CIR, Snam e Amplifon).

In questi venticinque anni, il mondo della comunicazione, la comunicazione d'impresa e il nostro mestiere sono profondamente cambiati per effetto di evoluzioni e accadimenti che, a loro volta, hanno letteralmente cambiato il mondo: prima l'avvento di Internet, dei social media e degli smartphone, oggi la rivoluzione dell'intelligenza artificiale (AI). In mezzo, tantissimi altri eventi epocali, di natura macroeconomica, geopolitica e sociale, inclusa una pandemia.

Ho scritto il libro che vi accingete a leggere, *La comunicazione d'impresa nel mondo che cambia*, per raccontare questa trasformazione, ma anche per condividere con gli addetti ai lavori (e aspiranti tali) del mondo della comunicazione alcune

riflessioni su che cosa ci aspetta e sul perché, secondo me, ha ancora senso studiare e lavorare nel settore, a beneficio soprattutto delle nuove generazioni. Parlando con molti colleghi, non solo miei coetanei, emerge infatti il timore che il nostro mestiere, come e forse più di altre professioni cosiddette “intellettuali”, rischi di essere travolto dalla rivoluzione dell’AI.

Personalmente non ho una visione così pessimistica, e nelle pagine che seguono proverò a spiegare perché. Ovviamente, per abbracciare questa ennesima trasformazione e quelle che seguiranno, dovremo cavalcarla e necessariamente evolvere, come del resto è avvenuto anche agli albori della rivoluzione digitale.

Ma la ragione principale per la quale ho deciso di scrivere il libro è evidenziare, soprattutto a beneficio di chi non è del mestiere e, in particolare, di chi opera in altre funzioni all’interno delle imprese o nella consulenza per le aziende, perché la comunicazione è strategica e funzionale al mantenimento e alla crescita della reputazione aziendale, quindi al raggiungimento degli obiettivi di business.

Questo ruolo della comunicazione, che non tutti ancora oggi riconoscono, è a mio avviso cresciuto nel corso degli anni proprio per effetto della trasformazione digitale nonché dei tantissimi cambiamenti che sono avvenuti nel mondo. Un mondo che è sempre più volatile, incerto e alle prese con crisi di varia natura, che ovviamente si ripercuotono anche sulle nostre aziende.

Il testo si rivolge quindi a due audience principali: da un lato, gli addetti ai lavori, ovvero comunicatori di professione (in azienda, ma anche nelle istituzioni e nella politica, nel non profit e nella consulenza), imprenditori della comunicazione, aspiranti comunicatori, docenti, studenti, giornalisti; dall’altro, a imprenditori, manager, consulenti e professionisti che lavorano nelle e per le aziende, a contatto più o meno stretto con chi si occupa di comunicazione.

Sono consapevole che si tratti di due pubblici abbastanza diversi, ma spero di riuscire a essere interessante per entrambi.

La mia tesi, per quanto espressione di una parte in commedia, è un manifesto in favore della comunicazione d’impresa e del ruolo del comunicatore, non più e non solo donna o uomo

delle relazioni ma manager che gestisce situazioni complesse e importanti per il business. Una tesi in favore, ovviamente, di un professionista della comunicazione che sia capace di mettersi in discussione ed evolvere, di non smettere mai di imparare e di sapersi adattare ai tempi che cambiano. Le mie considerazioni riguardano in particolare la comunicazione d'impresa, di cui mi sono sempre occupato, ma valgono in qualche modo, pur con gli opportuni adattamenti e distinguo, per tutti i professionisti della comunicazione, il cui ruolo è sempre più strategico in tutti gli ambiti di attività, dalle istituzioni al terzo settore.

Mi scuso in anticipo con molti miei colleghi comunicatori, che in queste pagine troveranno tantissime nozioni e fatti che già conoscono, come e probabilmente molto più di me. Il libro, inoltre, non ha la pretesa di essere un testo di teoria, sulla quale esistono contributi accademici molto più autorevoli e scientificamente robusti, ma un contributo di un professionista basato su esperienze “sul campo”, curiosità e letture.

Il mio obiettivo non è insegnare qualcosa, certamente non a chi è già del mestiere, né di convincere tutti, quanto piuttosto di condividere testimonianze e riflessioni, stimolando un dibattito che vada anche oltre i convegni di settore e gli addetti ai lavori.

P.S. In questo libro, per supportare la narrazione e le tesi esposte, racconterò alcune vicende del mio percorso professionale, a volte in modo generico per rispettare la privacy delle persone citate, altre con riferimenti precisi.

Mi soffermerò anche su alcuni interessanti casi di scuola internazionali, cercando di descriverli nel modo più fattuale possibile.

Buona lettura!

Settembre, 2025

1. Comunicazione e comunicatori: quale futuro?

1. Una funzione e un mestiere spesso sottovalutati

“Servirebbero più laureati STEM [in discipline scientifiche, *N.d.A.*] e meno in Scienze della Comunicazione”. Quante volte, negli anni, abbiamo letto o ascoltato questa affermazione nel dibattito pubblico o in conversazioni con amici e colleghi? Io, tantissime.

È realistica? Un fondo di verità c'è: abbiamo bisogno di più laureati (e soprattutto laureate) in discipline tecnico-scientifiche per colmare il significativo divario tra il nostro Paese e la media europea e consentire a una società come quella italiana di stare al passo con i tempi, mantenendo la propria posizione tra i “grandi” del mondo. Il gap è significativo: secondo un'indagine di Unioncamere e Ministero del Lavoro, fino al 2029 il mondo del lavoro in Italia avrebbe bisogno tra i 9mila e i 18mila laureati in discipline tecnico-scientifiche in più all'anno rispetto a quelli previsti.

Meno condivisibile appare la seconda parte dell'affermazione, ovvero l'affondo implicito nei confronti delle discipline umanistiche e, in particolare, verso la comunicazione.

Comunicazione, appunto. C'è oggettivamente un (*unconscious?*) “bias” – un pregiudizio più o meno inconsapevole – verso questa parola. A volte è legato a una scarsa conoscenza di questo mondo, come avviene tra i non addetti ai lavori.

Ancora oggi, molti miei conoscenti pensano che io faccia il giornalista o qualcosa di simile. Ma il pregiudizio è spesso radicato anche tra colleghi e manager all'interno delle stesse imprese. Diversi anni fa, un imprenditore che mi intervistò per un ruolo di responsabile della comunicazione della sua azienda, mi chiese di descrivergli una mia giornata tipo e con quali attività riempissi il mio tempo.

Quante volte chi si occupa di comunicazione si è sentito più o meno direttamente rinfacciare di essere sostanzialmente un costo accessorio o parte di una funzione che non produce fatturato, per dirla in gergo aziendale, non *business critical*?

“Il nostro lavoro paga lo stipendio anche a voi”, mi disse un po’ di anni fa un collega che lavorava in una funzione di vendita. È un tema che riguarda in generale tutte (o quasi) le funzioni aziendali cosiddette di staff, ovvero quelle che non concorrono direttamente alla generazione di business, ma che interessa in particolare la comunicazione.

La comunicazione in generale e il mestiere del comunicatore in particolare sono stati spesso sottovalutati o poco capiti, anche perché relativamente nuovi. Sono stati, e in molti casi sono ancora, percepiti come attività e funzioni di tipo principalmente relazionale e abbastanza slegate dal business. Poiché le relazioni pubbliche e la comunicazione “attengono più al campo della scienza umana che non a quello della tecnica, è accaduto che chiunque si sentisse dotato di una sufficiente carica di estroversione, di simpatia e di scilinguagnolo, ritenesse di potersi spacciare per esperto”, scriveva più di trent’anni fa Giuseppe Roggero in un libro che già allora si proponeva di attribuire un maggiore riconoscimento alla professione¹.

Non è un caso che nelle aziende, in passato, le attività di comunicazione fossero spesso affidate direttamente o comunque a riporto di altre funzioni come il Marketing, le Risorse Umane, la Finanza o altre. A volte, specie in realtà meno strutturate, la comunicazione è stata percepita come un male necessario, se non proprio come un fastidio.

¹ Roggero G.A., *Le relazioni pubbliche*, FrancoAngeli, Milano, 1997.

La comunicazione, inoltre, è un'attività che come altre, negli ultimi venticinque anni, ha dovuto fare i conti con moltissimi cambiamenti, dai progressi tecnologici agli impatti delle rapide evoluzioni del contesto macroeconomico e geopolitico, e che ora vede materializzarsi lo “spettro” dell'intelligenza artificiale (AI) e della promessa rivoluzione (o involuzione) delle professioni intellettuali.

Cambiamenti che rendono quindi molto attuale, a mio avviso, un'analisi e una riflessione sull'utilità, il ruolo e le prospettive della comunicazione, in generale e soprattutto nell'impresa.

2. La comunicazione e la rivoluzione dell'AI

La comunicazione d'impresa e il mestiere del comunicatore hanno ancora un senso? Sono più o meno importanti rispetto al passato? E ancora: sopravvivranno o no alla rivoluzione dell'AI e a ciò che magari arriverà ancora dopo?

Il libro che vi accingete a leggere ha l'ambizione di rispondere a queste domande, dalla prospettiva di un addetto ai lavori che ha attraversato tanti dei cambiamenti vissuti dal mondo e dalla professione nell'ultimo quarto di secolo e che sta iniziando a sperimentare le ultime evoluzioni della cosiddetta “quarta rivoluzione industriale”, come viene spesso definita l'era dell'AI. Una prospettiva certamente di parte, ma che proverò a corroborare con elementi fattuali e analisi di terzi, oltre che con la mia personale esperienza.

In particolare, l'idea di scrivere queste pagine durante le ferie estive dell'agosto 2025 mi è venuta dopo aver letto un articolo del magazine britannico *The Economist* sul futuro delle agenzie di pubblicità e dei pubblicitari nell'era dell'AI².

“Sam Altman di OpenAI – è scritto nell'articolo – ritiene che il 95% di ciò che i professionisti del marketing e della comuni-

² “AI is turning the AI business upside down”, *The Economist*, 18 giugno 2025, <https://www.economist.com/business/2025/06/18/ai-is-turning-the-ad-business-upside-down>.

cazione cercano nelle agenzie e negli esperti di creatività sarà facilmente, quasi istantaneamente e pressoché senza costi gestito dall'AI".

Benché il lavoro del comunicatore d'impresa abbia un perimetro generalmente più ampio e sia solo in minima parte sovrapponibile a quello dei pubblicitari, parliamo pur sempre di mondi affini, due mestieri intellettuali accomunati da creatività, contenuti, messaggi, audience da catturare.

L'autodifesa delle agenzie di pubblicità, riportata nell'articolo, è che in un mondo futuro caratterizzato da gradevoli messaggi promozionali generati dall'AI, ciò che davvero emergerà sarà l'originalità in grado di fare la differenza e far percepire esclusività. Una tesi che ha un suo fondamento benché, scrive sempre l'*Economist* nello stesso articolo, gli investitori finanziari la pensino diversamente, alla luce dei cali in Borsa subiti da buona parte dei titoli quotati del settore negli ultimi anni.

Ma l'AI è solo la punta dell'iceberg di un mondo più veloce, più volatile e più insidioso nel quale, per citare la celebre frase attribuita al finanziere americano Warren Buffett, servono davvero solo cinque minuti per distruggere la reputazione di un'azienda, faticosamente costruita nel tempo.

Come andrà dunque a finire per la comunicazione e i comunicatori? Azzardo una risposta: potrebbe andare tutto bene, ma ad alcune condizioni.

La prima è quella di saper evolvere e cavalcare i cambiamenti, in particolare cogliendo le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, senza farsi travolgere.

Nei prossimi capitoli proverò ad argomentare questa risposta, non prima di aver analizzato, soprattutto a beneficio dei non addetti ai lavori, che cos'è la comunicazione d'impresa. Cercherò inoltre di motivare perché, anche a seguito della trasformazione digitale, la comunicazione d'impresa è oggi sempre più importante e, a differenza di quanto si possa pensare, in grado di generare valore tangibile per le stesse aziende e tutti i loro stakeholder.

La comunicazione è anche molto più rischiosa che in passato in quanto decisamente più esposta, praticamente in tempo reale,

a giudizi e critiche degli stakeholder. Per questo è fondamentale gestirla bene e, in caso di problemi o errori, correre subito ai ripari.

Evidenzierò anche perché, a fronte di un mondo sempre più complesso e incerto, il ruolo di chi si occupa di comunicazione abbia più probabilità di accrescere la propria importanza piuttosto che ridurla, anche al cospetto dell'AI e degli eventuali nuovi trend che dovessero emergere in futuro.

Proverò quindi a spiegare perché sì, perché secondo me ha ancora un senso studiare e ambire a voler lavorare nella comunicazione, in particolare nella comunicazione d'impresa.