



Shape the future
with confidence

Leader della comunicazione
**Comunicare bene,
non di più: la nuova
architettura della
comunicazione**

Quarta edizione

Dicembre 2025



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



INDICE

Introduzione
pag. 4

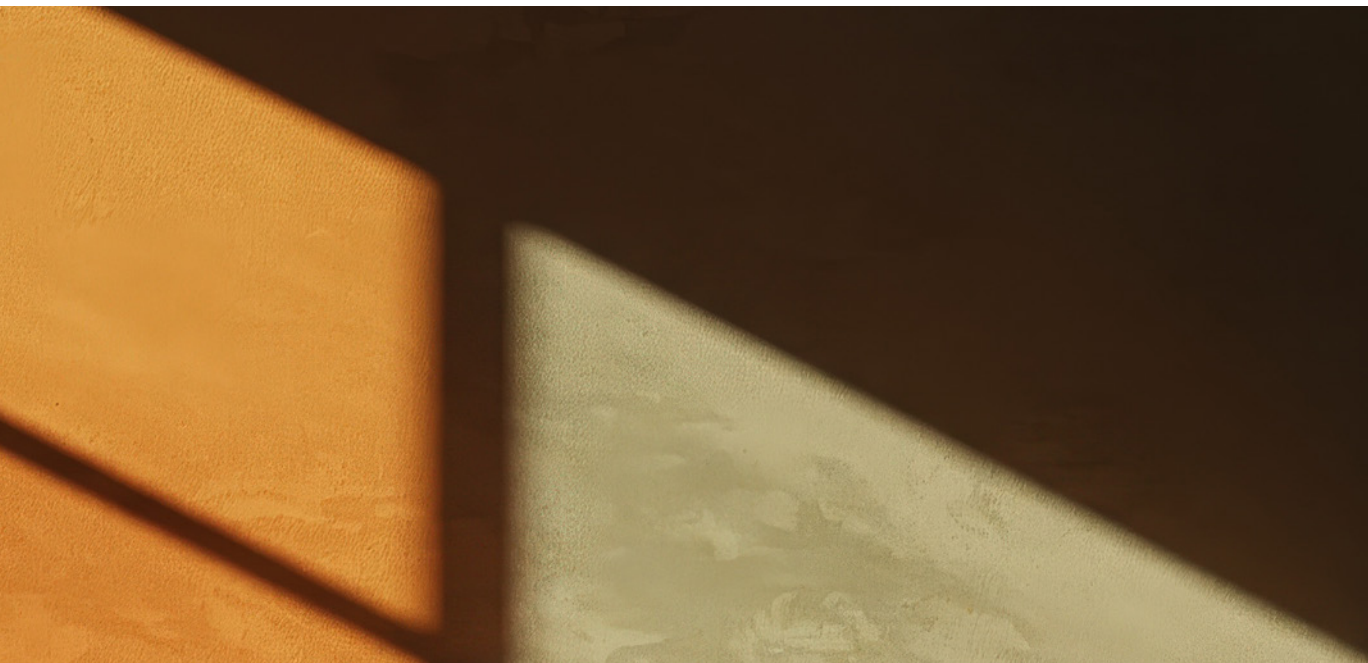
Essere strategici: la consapevolezza della comunicazione
pag. 5

Obiettivi e sfide della comunicazione esterna: reputazione prima di tutto
pag. 6

Comunicare bene, non di più: la sfida della rilevanza
pag. 8

Governare la tecnologia: pensiero critico e creatività
pag. 11

Conclusione
pag. 15



Metodologia

L'indagine ha visto il coinvolgimento di 45 responsabili della comunicazione di rilevanti aziende nazionali e multinazionali che operano sul territorio italiano con l'obiettivo di comprendere come brand, reputazione e comunicazione aziendale continuino ad evolvere e quali siano le sfide per il futuro.

In tre casi su quattro gli intervistati operano all'interno di aziende con oltre 250 addetti.

Le interviste sono state somministrate tra il 4 e il 17 novembre 2025.

Introduzione

La comunicazione non è più un semplice atto di visibilità, ma, quasi come in architettura, un vero esercizio di progetto. La tecnologia apre infinite opportunità, ma porta con sé qualche concreto rischio di saturazione e di perdita di originalità. L'Intelligenza Artificiale accelera i processi, ma ci sfida a mantenere alta la qualità, la rilevanza e la responsabilità.

Il quarto report "Leader della comunicazione" mette in luce tutto questo e prova a indicare sulla mappa dei comunicatori alcune strade che portano a rilevanza, competenze e trasformazione.

L'obiettivo? Comunicare meglio, non di più; costruire senso, non solo presenza.

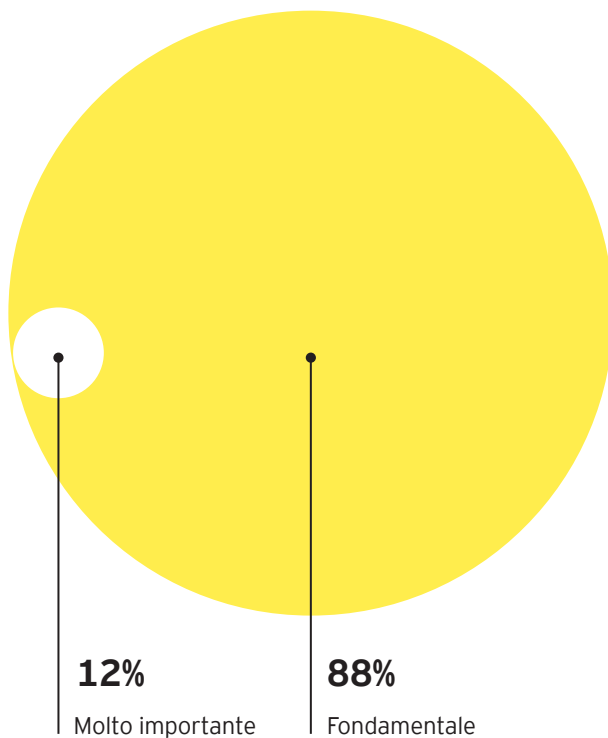
Alessandro Vanoni

Direttore Brand, Marketing & Communications,
EY Italia



Essere strategici: la consapevolezza della comunicazione

Quanto ritieni che la comunicazione aziendale sia strategica per il posizionamento dell'azienda?



La comunicazione aziendale non è più ancillare: è diventata una leva di posizionamento e trasformazione. Nel 2025, la totalità dei responsabili intervistati la considera fondamentale o molto importante, segnando un ulteriore rafforzamento rispetto all'anno precedente. Un dato che testimonia la crescente consapevolezza del valore della comunicazione come leva di trasformazione e di costruzione del senso, in un contesto dove la rilevanza diventa la vera frontiera competitiva. Questo dato segna inoltre una maturazione culturale: comunicare non è un obbligo, ma una scelta strategica che implica responsabilità.

Anche il riconoscimento della funzione cresce: il 98% si sente valorizzato, anche se il 63% indica margini di miglioramento. L'integrazione con l'ecosistema aziendale è quasi totale (98% molto o abbastanza integrata, +11% vs 2024).

Gli obiettivi restano chiari: il 65% punta sulla reputazione, mentre la promozione di prodotti (23%) e la gestione delle relazioni (12%) seguono a distanza. In un contesto complesso, la reputazione è la vera moneta di scambio: costruisce fiducia e orienta le scelte.

Obiettivi e sfide della comunicazione esterna

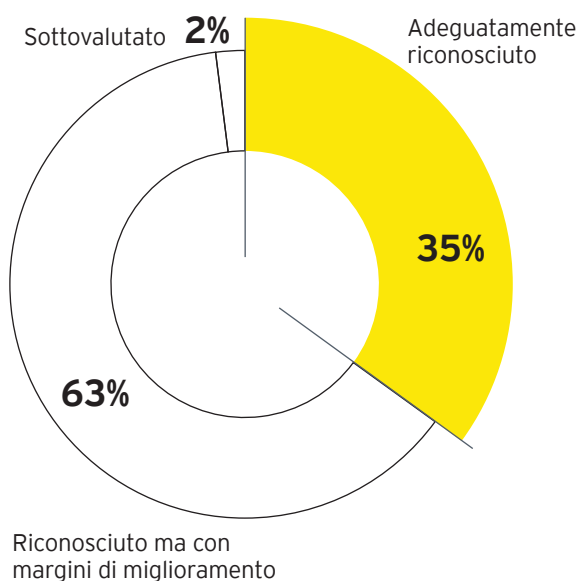
La reputazione prima di tutto

Il riconoscimento della comunicazione come funzione cresce in modo significativo: quasi tutti i responsabili si sentono valorizzati, anche se permane una quota che auspica ulteriori margini di miglioramento. Questo dato riflette una maturazione culturale delle organizzazioni: non è solo una questione di visibilità interna, ma di integrazione nei processi decisionali.

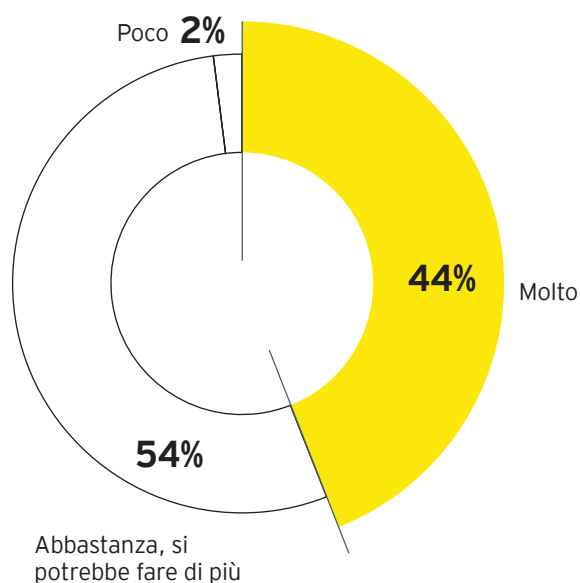
La comunicazione è sempre più connessa con leadership, HR, business e finance: il 98% dichiara un'integrazione molto o abbastanza forte, +11% rispetto al 2024. Un salto di qualità che testimonia la centralità della funzione nel guidare la trasformazione e nel favorire la coerenza tra dimensione interna ed esterna dell'organizzazione.

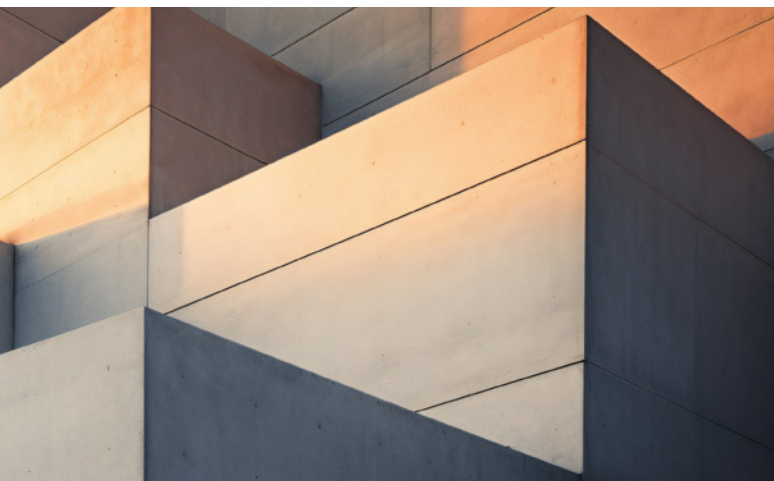


Come valuti l'attuale riconoscimento del ruolo della tua funzione all'interno dell'azienda?



Quanto senti che la tua funzione è integrata con l'ecosistema aziendale?

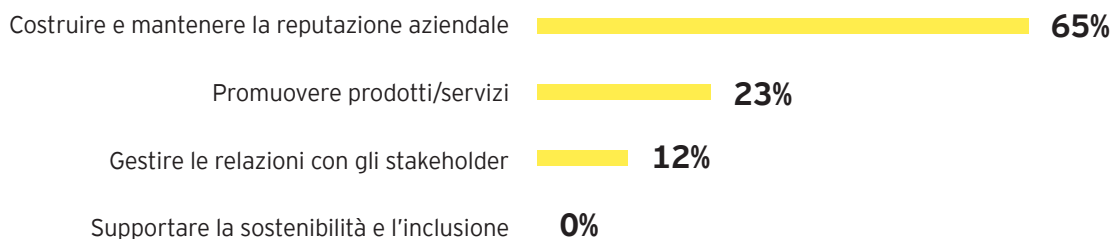




La reputazione si conferma l'obiettivo prioritario della comunicazione esterna. La promozione di prodotti e la gestione delle relazioni restano importanti, ma è la costruzione di senso e fiducia - cuore della reputazione - che si impone come bussola per navigare la complessità.

La reputazione non è solo un indicatore: è un progetto. Significa dare forma a un pensiero, selezionare cosa dire e cosa non dire, creare coerenza tra identità e azione. In un mondo saturo di messaggi, la reputazione è ciò che resta quando il rumore si attenua.

Qual è il principale obiettivo della comunicazione esterna nella tua azienda?



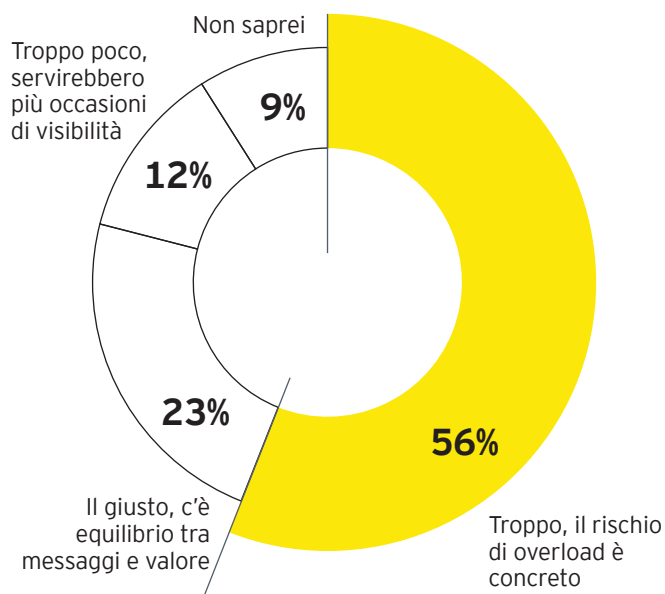
Comunicare bene, non di più

La sfida della rilevanza

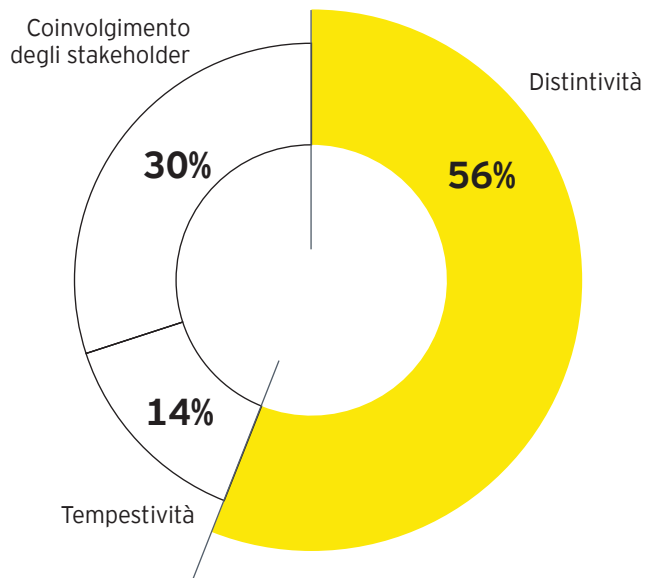
Il rischio di overload è concreto: il 56% ritiene che si comunichi troppo, solo il 23% vede equilibrio. In questo scenario, la rilevanza diventa la conquista più ambita.

Quando il rumore aumenta, la risposta non è dire di più, ma dire meglio. Distintività (56%) è la qualità più ricercata, seguita dal coinvolgimento degli stakeholder (30%) e dalla tempestività (14%).

Si comunica troppo? Rischio overload?



Cosa prediligi nelle attività di comunicazione?



“

Comunicare bene significa essere il garante della coerenza e della trasparenza in ogni messaggio interno ed esterno. Vuol dire presidiare tutti i canali – media, social, intranet, sito corporate – assicurando che riflettano i valori e la strategia aziendale. In sintesi, comunicare bene è un equilibrio tra rapidità operativa e rigore strategico, con l'obiettivo di rafforzare fiducia, reputazione e identità del Gruppo

Risposte degli intervistati alle domande aperte della survey

“

Comunicare bene significa ascoltare attivamente e trasmettere messaggi chiari, rispettosi e coerenti, favorendo una comprensione reciproca. Vuol dire adattare il linguaggio al contesto e cercare un vero dialogo, non una comunicazione unilaterale. In sintesi, è capire e farsi capire, costruendo connessioni autentiche e non barriere

Risposte degli intervistati alle domande aperte della survey

Il futuro? Per il 48% prevede una comunicazione focalizzata sul messaggio e sulla prioritizzazione dei contenuti, non sulla copertura totale. Per anticipare il futuro servono competenze trasversali (51% indica tecnologia e competenze umanistiche) e una maggiore integrazione con il business (22%).

Non è un inno al minimalismo, ma alla rilevanza: scegliere cosa dire e cosa non dire, con coraggio e responsabilità.

Il rischio di overcommunication è sentito dalla maggioranza dei responsabili: la saturazione degli spazi e dei tempi di attenzione rende sempre più difficile distinguere ciò che ha valore da ciò che semplicemente esiste. In questo scenario, la rilevanza diventa la vera conquista, più sofisticata della semplice visibilità.

Il futuro della comunicazione sarà guidato dalla capacità di selezionare e dare priorità ai contenuti e agli stakeholder. Non si tratta di ridurre la presenza, ma di renderla più significativa e coerente con i valori e gli obiettivi aziendali. Infatti, la maggioranza dei professionisti della comunicazione (48%) prevede una comunicazione maggiormente focalizzata sul messaggio, con una logica di prioritizzazione dei contenuti e degli stakeholder.

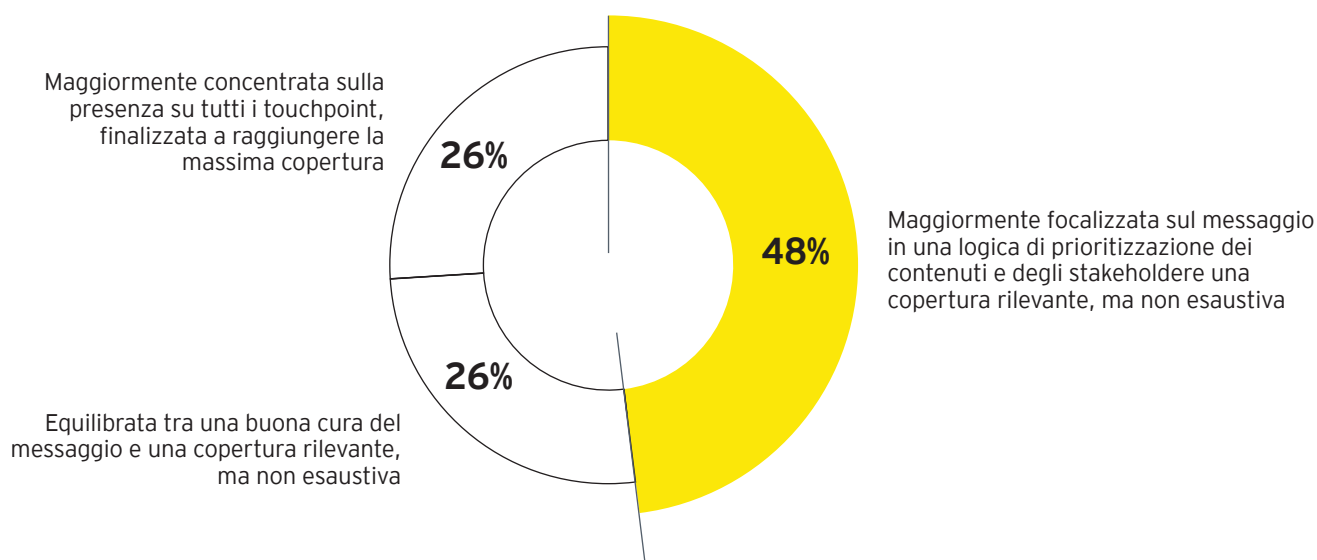
Tuttavia, una parte non trascurabile (26%) continua a vedere nella copertura ampia o nell'equilibrio tra qualità e quantità una strada possibile.

“

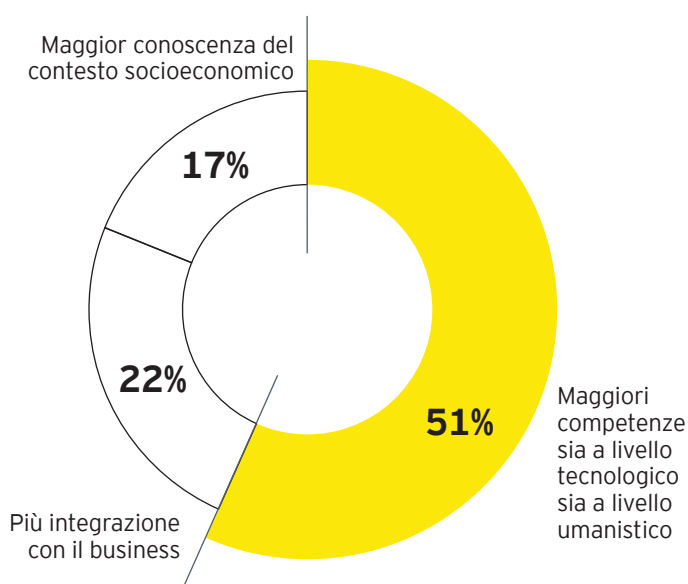
In un'epoca di overload comunicativo credo che l'atto comunicativo debba partire da aspetti rilevanti: valori importanti che guidano poi un racconto coerente. Senza buone notizie suggerisco sempre il silenzio e contemporaneamente lavorare su azioni che generano un reale impatto sulla società. Comunicare è sempre un atto di responsabilità

Risposte degli intervistati alle domande aperte della survey

Come sarà la comunicazione del futuro?



Cosa è necessario per anticipare il futuro?



Per anticipare il futuro della comunicazione, la priorità è investire sulle competenze, sia tecnologiche che umanistiche (51%), e rafforzare il legame con il business (22%), a conferma del ruolo sempre più strategico della comunicazione all'interno delle organizzazioni. La conoscenza del contesto resta importante (17%).

Nessuno considera prioritario un aumento di budget, segno che la vera sfida si gioca sulle competenze dei team e sulla capacità di leggere e interpretare la complessità.

Governare la tecnologia

Pensiero critico e creatività

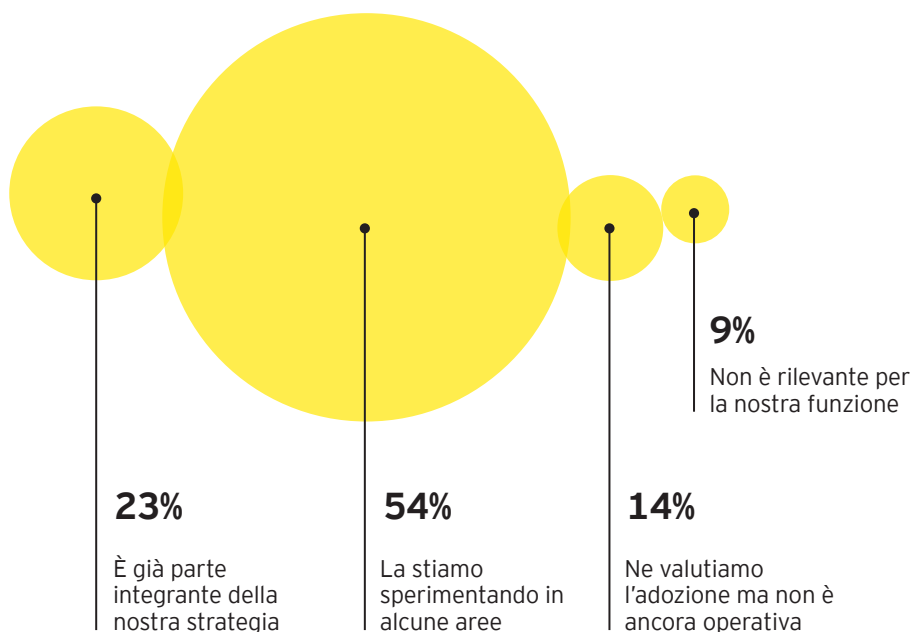
L'adozione dell'AI accelera: l'87% delle aziende la utilizza o la sta sperimentando, passando da una fiducia potenziale (45% nel 2024) a una pratica diffusa. Non è più una promessa, ma una realtà che ridisegna processi e competenze. Le applicazioni più utili? Generazione automatica di contenuti (74%), automazione di task operativi (67%), personalizzazione dei messaggi (51%).

L'AI diventa leva di efficienza, ma anche di trasformazione profonda.

Ma insieme alle opportunità emergono i rischi: perdita di originalità (67%), aumento dei comunicatori improvvisati (61%), pubblicazione senza supervisione (58%).

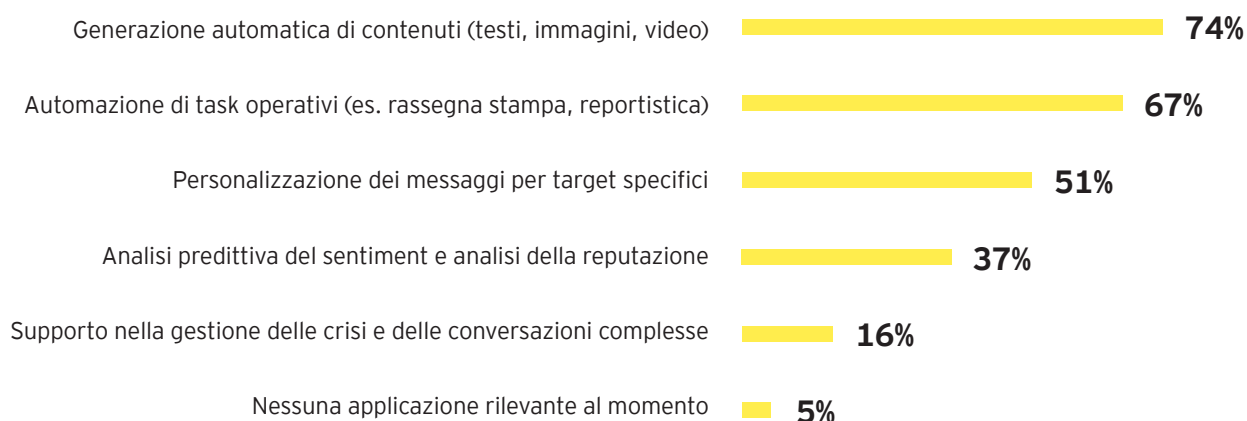
La tecnologia non è neutra: va governata.

In che misura l'Intelligenza Artificiale sta trasformando il modo in cui la tua azienda comunica?

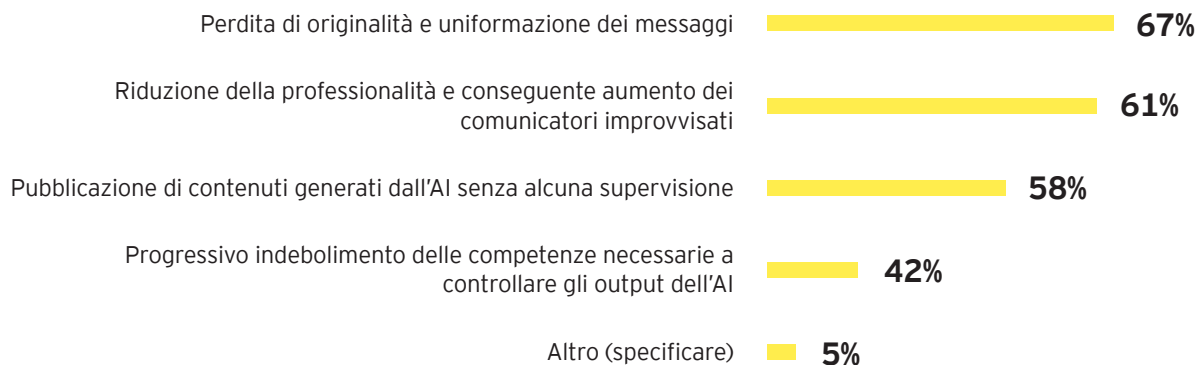


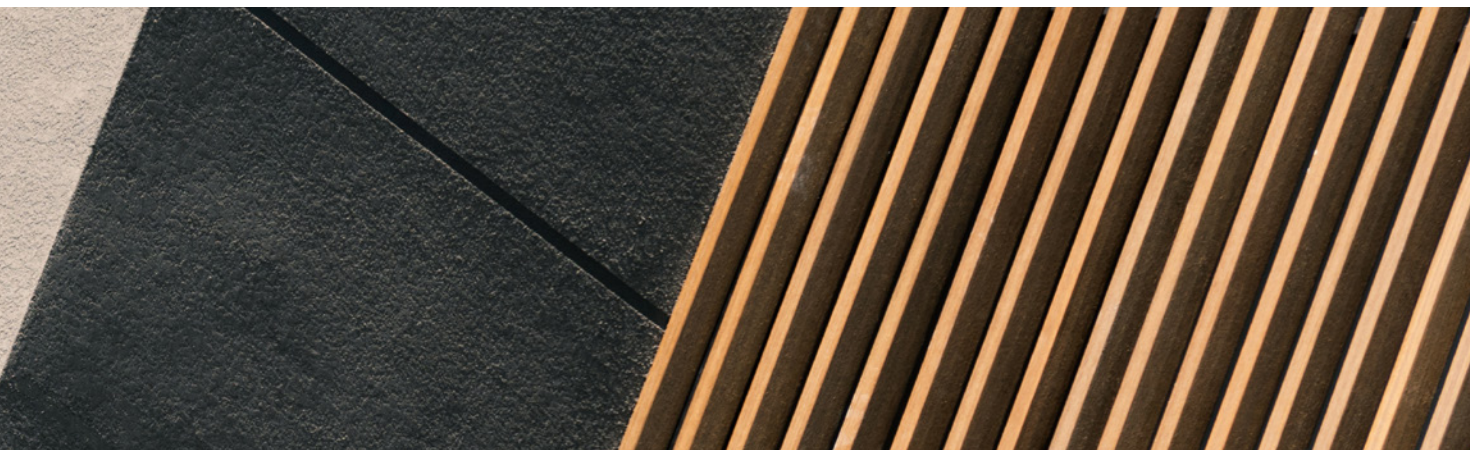


Quali applicazioni dell'AI ritieni più utili?



E quali rischi?

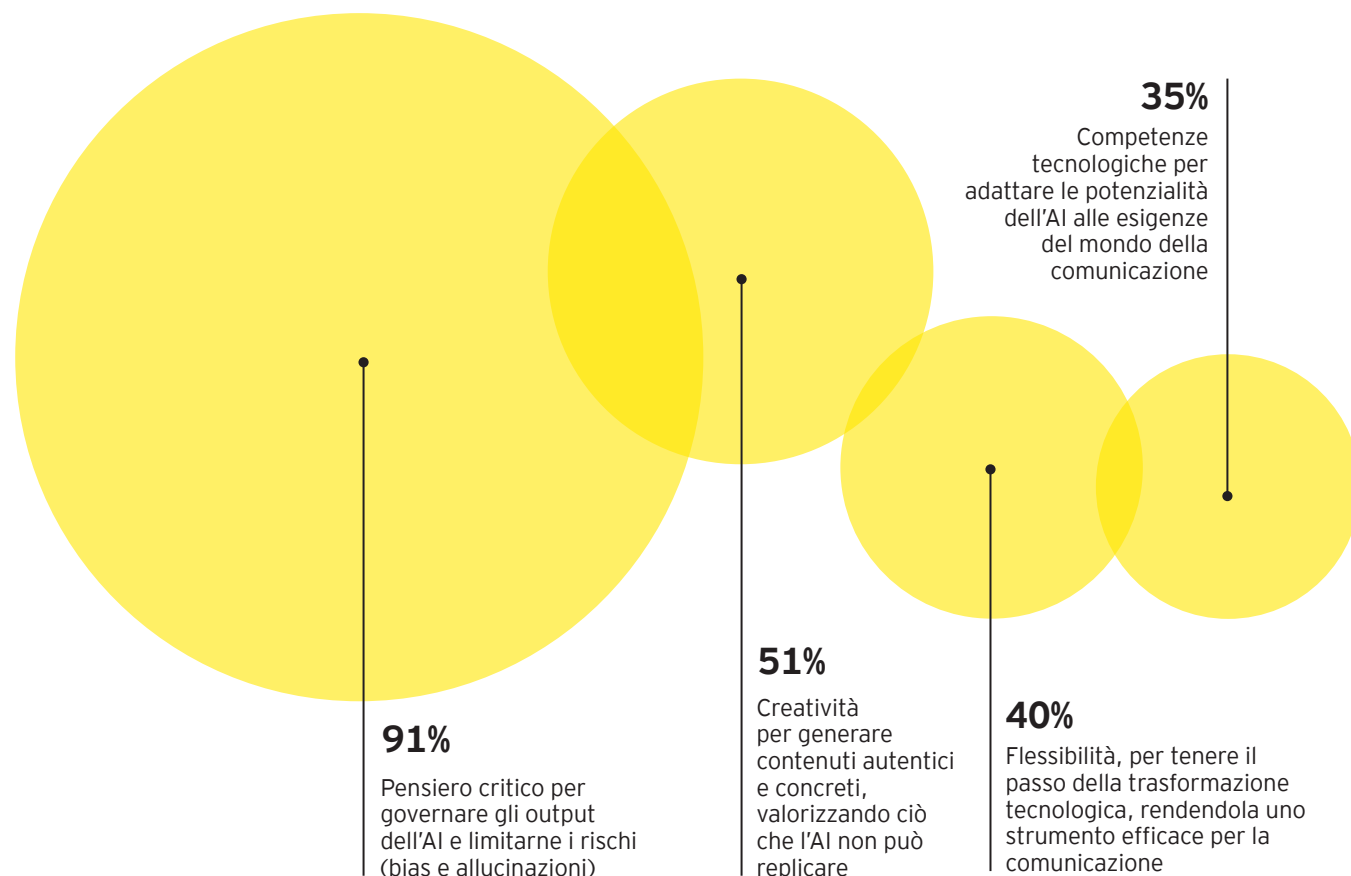




Le competenze diventano la vera barriera contro l'omologazione: pensiero critico (91%), creatività (51%), flessibilità (40%) e competenze tecnologiche (35%). Non basta saper usare l'AI: servono capacità di interpretazione, di scelta, di progetto.

L'adozione dell'AI nella comunicazione aziendale accelera: quasi nove aziende su dieci la utilizzano o la stanno sperimentando. Si passa da una fiducia "potenziale" a una sperimentazione diffusa e a una progressiva integrazione strategica. L'AI si conferma leva di efficienza, ma anche di trasformazione profonda dei processi e delle competenze.

Quali competenze per gestire l'AI?



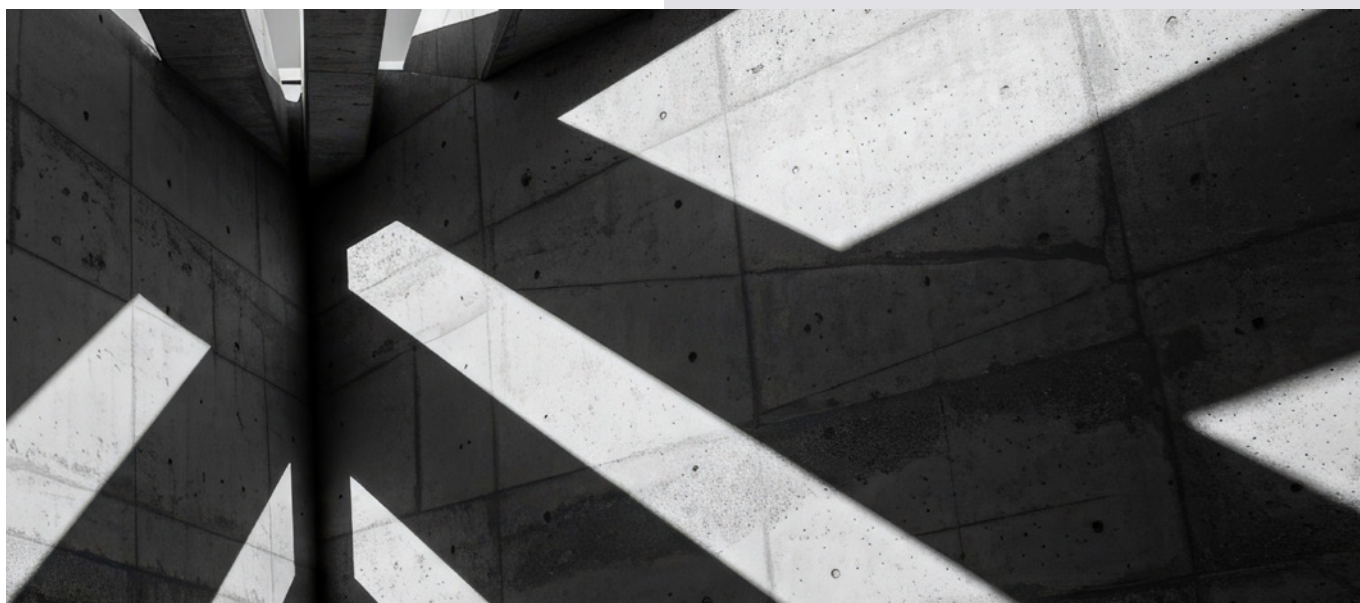
L'AI è percepita come un moltiplicatore di opportunità, soprattutto nella generazione di contenuti e nell'automazione di processi. Tuttavia, emergono con forza i rischi: la perdita di originalità, l'omologazione dei messaggi e la riduzione della professionalità sono le principali preoccupazioni. La sfida è governare la tecnologia, mantenendo la centralità del pensiero critico e della creatività.

Per navigare la trasformazione tecnologica, le competenze chiave sono il pensiero critico, la creatività e la flessibilità. La tecnologia va interpretata e guidata: solo così può diventare uno strumento efficace per la comunicazione, senza perdere autenticità e rilevanza.

“

Essere autentici;
comunicare con un fine e non solo
for the sake of making noise

Risposte degli intervistati alle
domande aperte della survey



Conclusione

La comunicazione vive questa tensione: tra velocità e profondità, tra tecnologia e dimensione umana, tra presenza e senso.

Il 2025 ci consegna una sfida chiara: non basta comunicare di più, bisogna comunicare meglio. Con pensiero critico, creatività e capacità di trasformazione. Perché la vera differenza la fa chi sa dire il giusto, dirlo bene e nel momento opportuno.

Come scriveva Constantin Brancusi, “la semplicità è una complessità risolta”: non è riduzione, ma sintesi intelligente, frutto di scelte consapevoli.

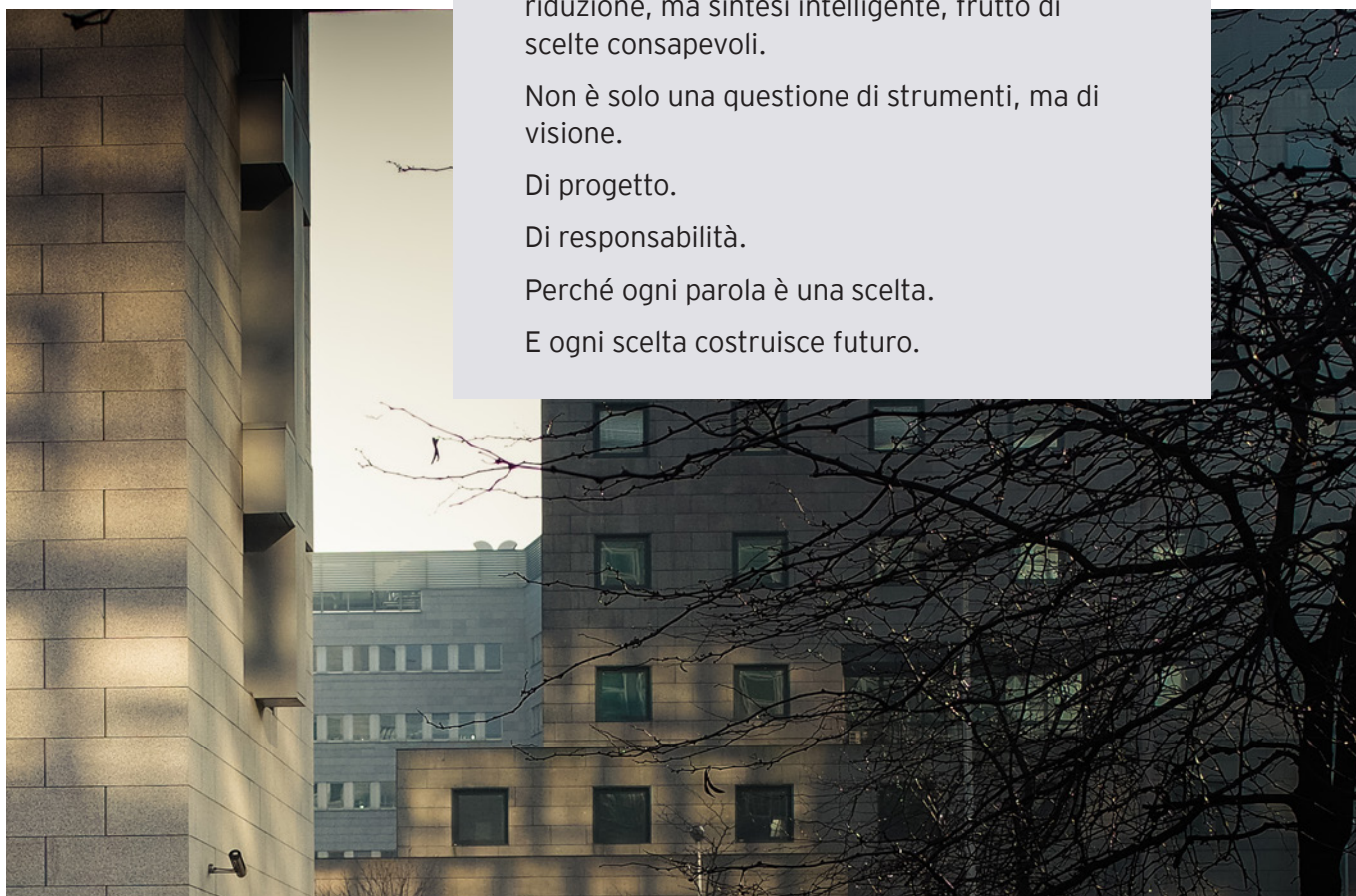
Non è solo una questione di strumenti, ma di visione.

Di progetto.

Di responsabilità.

Perché ogni parola è una scelta.

E ogni scelta costruisce futuro.



EY | Building a better working world

EY continua a realizzare il suo purpose - building a better working world - creando nuovo valore per i clienti, le persone, la società e il pianeta, ed instaurando fiducia nei mercati finanziari.

Grazie all'uso di dati, intelligenza artificiale e tecnologie avanzate, i team di EY aiutano i clienti a plasmare il futuro con fiducia e a sviluppare risposte per le principali sfide di oggi e di domani.

Operando nei campi di revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction e con il supporto di analisi di settore dettagliate, una rete globale connessa e multidisciplinare e un ecosistema di partner diversificati, i professionisti di EY sono in grado di fornire un'ampia gamma di servizi in più di 150 paesi e territori.

All in to shape the future with confidence.

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. 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.

© 2025 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

Contatti

Alessandro Vanoni

Direttore Brand, Marketing & Communications,
EY Italia
alessandro.vanoni@it.ey.com

Greta Bongrazio

Communications & Contents Project Manager,
EY Italia
greta.bongrazio@it.ey.com