

BABEL PAPER / 04

LA COMUNICAZIONE È UNA COMPETENZA STRATEGICA

PERCHÈ IN ITALIA VIENE
ANCORA CONSIDERATA UN
COSTO, MENTRE NELLE
ECONOMIE PIÙ AVANZATE
È UNA FUNZIONE DI
GOVERNO.

Analisi, dati e riflessioni
per comprendere il ritardo
culturale italiano e
costruire un nuovo
approccio strategico alla
comunicazione, alla
reputazione e alla gestione
del consenso.

AGOSTO 2026





Editoriale

L'ITALIA HA BISOGNO DI UNA CULTURA STRATEGICA DELLA COMUNICAZIONE

La comunicazione non inizia quando un'organizzazione ha qualcosa da dire.

Inizia molto prima.

Inizia quando un'impresa, un'istituzione o un leader decide quale ruolo vuole assumere, quali relazioni vuole costruire e quale percezione intende generare nel tempo.

Eppure, in Italia, la comunicazione viene ancora troppo spesso convocata alla fine del processo decisionale.

Prima si decide.

Poi si chiama qualcuno per raccontare ciò che è stato deciso.

Si chiede un comunicato, una campagna, un evento, un sito o un piano editoriale. Si interviene sulla forma quando la sostanza è ormai definita, anche quando quella sostanza non è stata sottoposta a un'analisi del contesto, degli stakeholder e dei possibili rischi reputazionali.

È qui che nasce il problema.

Quando la comunicazione viene ridotta a esecuzione, può migliorare l'esposizione di una decisione, ma difficilmente può correggerne le debolezze strategiche.

La comunicazione autenticamente strategica non serve soltanto a raccontare una scelta.

Serve a contribuire alla qualità della scelta stessa.

- ✓ Interpreta il contesto.
- ✓ Ascolta gli stakeholder.
- ✓ Individua vulnerabilità.
- ✓ Valuta gli effetti delle parole e dei comportamenti.
- ✓ Costruisce coerenza tra ciò che un'organizzazione è, ciò che fa e ciò che gli altri comprendono.

Per questo il ritardo italiano non è principalmente tecnico.

È culturale.



“

Finché la comunicazione resterà l'ultimo anello della catena decisionale,

continuerà a produrre risultati marginali.



Antonio Abbiuso
Founder & Strategic Advisor
Babel Consulting



IL RITARDO CULTURALE ITALIANO

In Italia la comunicazione arriva ancora dopo.

Per molto tempo la comunicazione è stata considerata una funzione accessoria.



Nelle imprese è stata sovrapposta alla pubblicità e al marketing.



Nelle istituzioni è stata spesso limitata all'ufficio stampa, al cerimoniale o alla divulgazione delle decisioni già assunte.



Nelle organizzazioni più piccole è diventata sinonimo di gestione dei social media.



Questa impostazione produce un errore fondamentale: considera la comunicazione come il momento in cui si confeziona un messaggio, invece che come il processo attraverso cui si interpreta la realtà e si costruisce una relazione con essa.



Anche il percorso normativo italiano evidenzia il ritardo culturale nella valorizzazione della comunicazione.

La legge n. 241 del 1990 ha introdotto i principi di pubblicità, trasparenza e diritto di accesso all'azione amministrativa.

Successivamente, con la **legge n. 150 del 2000**, il legislatore ha disciplinato in modo organico l'informazione e la comunicazione delle pubbliche amministrazioni, riconoscendone formalmente il ruolo.

Tuttavia, a oltre venticinque anni dalla sua approvazione, in molte amministrazioni pubbliche, soprattutto negli enti di minori dimensioni, tali principi non si sono ancora tradotti in una funzione realmente strategica.

Troppo spesso la comunicazione continua a essere interpretata come un adempimento formale o una semplice attività informativa, anziché come uno strumento di governo, di relazione con gli stakeholder e di costruzione della fiducia.

IL VERO RITARDO

“

Il vero ritardo non consiste nella mancanza di strumenti.

Consiste nel fatto che la comunicazione continua a essere chiamata per **rendere presentabile una decisione**, invece di essere coinvolte per renderla più **consapevole, leggibile e sostenibile**.

”





COMUNICAZIONE E MARKETING

VISIONE RIDUTTIVA E VISIONE STRATEGICA

La comunicazione non è marketing

Marketing e comunicazione sono funzioni complementari, ma non coincidenti.

Il marketing studia il mercato, i bisogni, l'offerta, il cliente, il prezzo, la distribuzione e la capacità di generare domanda.

La comunicazione governa il sistema più ampio delle percezioni e delle relazioni.



Riguarda clienti, ma anche dipendenti.



Mercati, ma anche istituzioni.



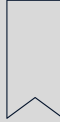
Consumatori, ma anche comunità.



Investitori, media, partner, associazioni, decisori pubblici e opinione pubblica.

Il marketing può contribuire **a vendere un prodotto.**

La comunicazione strategica contribuisce a rendere un'organizzazione **comprensibile, credibile e legittimata.**

VISIONE RIDUTTIVA	VISIONE STRATEGICA
 Comunicazione come contenuto	 Comunicazione come funzione di governo
 Post e social media	 Sistema di relazioni e percezioni
 Ufficio stampa	 Presidio degli stakeholder
 Campagna	 Posizionamento
 Logo	 Identità
 Evento	 Processo strategico
 Visibilità	 Autorevolezza
 Pubblicità	 Costruzione di fiducia
 Reazione	 Prevenzione
 Messaggio	 Coerenza tra parole e comportamenti

“

Il marketing può generare **attenzione.**

La comunicazione strategica deve generare **comprensione e fiducia.**



L'attenzione è immediata. La fiducia è duratura.



Si può attirare il pubblico. Solo se la fiducia lo fa arrestare



La reputazione non si comunica. Si costruisce.



La comunicazione strategica è ciò che rende un'organizzazione legittimata e riconosciuta.



LA COMUNICAZIONE AL TAVOLO DELLE DECISIONI

Prima si decide. Poi si comunica?

Questo modello appartiene a un'organizzazione verticale, nella quale il **vertice decide** e la comunicazione traduce.

Ma le organizzazioni contemporanee **non vivono più** in ambienti lineari.

Operano all'interno di **sistemi complessi**, caratterizzati da:



stakeholder numerosi e interdipendenti;



informazione continua;



esposizione reputazionale permanente;



polarizzazione;



aspettative crescenti;



social media e disintermediazione;



trasformazioni tecnologiche;



rischi politici, sociali e normativi.

In questo scenario, la comunicazione non può limitarsi a ricevere una decisione già conclusa.

Deve partecipare alla sua preparazione.

Non per sostituirsi al management.
Ma per introdurre nel processo alcune domande decisive:

- Come verrà interpretata questa scelta?
- Quali stakeholder saranno coinvolti?
- Chi potrebbe sostenerla o contrastarla?
- Quali rischi reputazionali comporta?
- È coerente con l'identità e con i comportamenti precedenti?
- Quale fiducia rafforza e quale potrebbe indebolire?

“ **La comunicazione deve sedere al tavolo non per raccontare ciò che è stato deciso, ma per aiutare a comprendere gli effetti di ciò che si sta decidendo.** ”

“

Nei modelli internazionali più evoluti, il ruolo del Chief Communications Officer si è ampliato dalla gestione dei media alla **leadership reputazionale**, allo **stakeholder engagement**, alla **cultura organizzativa** e al supporto della **trasformazione aziendale**.

Page definisce il CCO come una figura sempre più centrale nella gestione della complessità e nella relazione tra impresa, CEO e stakeholder.

ARTHUR W. PAGE SOCIETY

”





GOVERNO DELLA COMPLESSITÀ

Comunicare significa dare ordine

La comunicazione strategica non consiste nel fare più rumore. Consiste nel rendere un'organizzazione più leggibile.

Nel memorandum di Babel Consulting la strategia viene descritta come capacità di portare ordine dove esistono frammentazione, rumore e vulnerabilità.

Questo ordine assume almeno quattro forme.



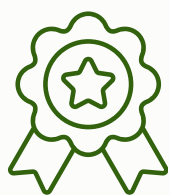
ORDINE NARRATIVO

Definire una direzione chiara, evitando messaggi contraddittori e sovrapposizioni.



ORDINE RELAZIONALE

Comprendere chi conta, quali interessi sono in gioco e come costruire relazioni credibili nel tempo.



ORDINE REPUTAZIONALE

Allineare identità, comportamenti, decisioni e percezione.



ORDINE DECISIONALE

Portare nel processo di scelta informazioni sui rischi, sulle reazioni e sugli effetti potenziali.

La complessità non è un problema.
Il problema è l'assenza di un sistema che la governi.

Quando questi quattro livelli non sono coordinati, l'organizzazione comunica in modo frammentato

“ BABEL INSIGHT

La comunicazione non costruisce una realtà alternativa.

Rende comprensibile e credibile la realtà che l'organizzazione sceglie di costruire.



“

QUANDO MANCA L'ORDINE

- Dice una cosa.
- Ne fa un'altra.
- Promette una direzione.
- Produce comportamenti incompatibili con quella promessa.

La comunicazione non può compensare indefinitamente questa incoerenza.

Può soltanto renderla più visibile.

”





IL COMMUNICATION STRATEGIST

Non un produttore di contenuti. Un interprete dei sistemi.

Il Communication Strategist contemporaneo non è soltanto colui che scrive bene.

È una figura capace di leggere il contesto prima che il contesto diventi una crisi.

Il suo lavoro integra competenze differenti:



ANALISI DEL CONTESTO

Comprendere dinamiche politiche, sociali, economiche, culturali e mediatiche.



STAKEHOLDER INTELLIGENCE

Individuare attori, interessi, sensibilità, alleanze e possibili opposizioni.



ANALISI REPUTAZIONALE

Valutare la distanza tra identità dichiarata, comportamenti reali e percezione esterna.



SCENARIO PLANNING

Anticipare interpretazioni, reazioni e sviluppi alternativi.



POSIZIONAMENTO

Definire lo spazio distintivo che un'organizzazione vuole occupare nella mente degli interlocutori.



REGIA NARRATIVA

Allineare linguaggi, canali, persone e comportamenti.



CRISIS PREPAREDNESS

Preparare l'organizzazione prima che una criticità diventi emergenza.



MISURAZIONE

Valutare non soltanto la visibilità ottenuta, ma la qualità delle percezioni e delle relazioni generate.

Il memorandum Babel descrive questa professionalità come la capacità di **leggere segnali deboli**, **interpretare le dinamiche di potere** e tradurre la complessità in direzione operativa.

“

La strategia della comunicazione non è invisibile.

Ma è ciò che rende visibili i risultati che contano.

”

“

Lo stratega della comunicazione non decide al posto del vertice.

Aiuta il vertice a vedere ciò che una decisione potrebbe produrre prima che lo produca.

”





IL COSTO DELL'ASSENZA

Quanto costa non investire nella comunicazione strategica?

Quasi tutte le organizzazioni chiedono:

Quanto costa comunicare?

Molte meno si chiedono:

Quanto costa non essere comprese?

Il costo di una comunicazione non strategica raramente compare in un'unica voce di bilancio. Si distribuisce nel tempo. Si manifesta attraverso:

- | | |
|--|---|
|  crisi reputazionali |  rallentamento delle decisioni |
|  perdita di fiducia |  difficoltà nell'attrarre talenti |
|  opposizione degli stakeholder |  perdita di clienti e partner |
|  conflitti interni |  maggiore vulnerabilità |
|  indebolimento della leadership |  costi legali e organizzativi |
|  incomprensioni istituzionali |  tempo manageriale assorbito dalle emergenze |

La reputazione non coincide con l'immagine.

È la sintesi delle percezioni accumulate nel tempo e determina il grado di fiducia riconosciuto a un'organizzazione. Una reputazione solida riduce le resistenze e aumenta la tolleranza all'errore; una reputazione fragile amplifica ogni criticità.

Il Paper 03 lo aveva già evidenziato: quando la crisi esplode, il costo è spesso già iniziato e le risorse vengono impiegate per contenere il danno anziché per prevenirlo.



“

La comunicazione strategica non è il costo di raccontare l'organizzazione.

È l'investimento necessario per proteggerne la capacità di essere creduta.

”

“

IL PARADOSSO

Le organizzazioni investono per proteggere:

-  infrastrutture;
-  dati;
-  processi;
-  patrimonio;
-  sicurezza informatica

Ma spesso non presidiano con la stessa disciplina **la fiducia** da cui dipende la loro capacità di operare.





LA NUOVA INFRASTRUTTURA INVISIBILE

La fiducia è un'infrastruttura

Le infrastrutture tradizionali permettono a un'organizzazione di produrre, distribuire e funzionare. La fiducia le permette di essere accettata, ascoltata e sostenuta.

Per questo la comunicazione può essere considerata una **nuova infrastruttura invisibile**.

Non perché controlli le opinioni.
Ma perché costruisce le condizioni affinché identità, decisioni e comportamenti risultino comprensibili e coerenti.

Una comunicazione strategica matura:



ASCOLTA PRIMA DI PARLARE

Raccoglie segnali, aspettative e percezioni.

1



PARTECIPA PRIMA DI ESEGUIRE

Contribuisce alla valutazione delle decisioni.

2



ALLINEA PRIMA DI AMPLIFICARE

Verifica la coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa.

3



PREVIENE PRIMA DI REAGIRE

Individua vulnerabilità e prepara scenari.

4



COSTRUISCE PRIMA DI CHIEDERE

Coltiva relazioni prima che diventino necessarie.

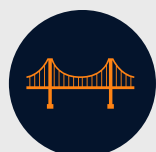
5



MISURA PRIMA DI CELEBRARE

Valuta l'impatto e non soltanto la quantità di esposizione ottenuta.

6



“

La comunicazione strategica non è un costo.

È un'infrastruttura che genera fiducia, stabilità e futuro.

”

“

La fiducia non si acquista con una campagna.

Si costruisce attraverso la continuità delle **decisioni, delle relazioni e dei comportamenti.**

”





MANIFESTO FINALE

La comunicazione non è un servizio accessorio.

È una competenza strategica.



ORIENTA LE DECISIONI



INTERPRETA IL CONTESTO



PRESIDIA LE RELAZIONI



PROTEGGE LA
REPUTAZIONE



PREVIENE LE CRISI



ORIENTA LE DECISIONI



GENERA FIDUCIA

LA SFIDA NON È COMUNICARE DI PIÙ.

È costruire organizzazioni capaci di pensare, decidere e agire in modo comunicativamente consapevole.

Perché ogni **decisione** comunica.

Ogni **silenzio** comunica.

Ogni comportamento comunica.

Ogni **relazione** contribuisce a definire ciò che un'organizzazione rappresenta.

NEL XXI SECOLO

il vantaggio competitivo non appartiene a chi comunica di più.

Appartiene a chi viene compreso, riconosciuto e ritenuto credibile prima ancora di prendere la parola.



LE ORGANIZZAZIONI CHE NON EVOLVONO

Le organizzazioni che continuano a considerarla soltanto un'attività esecutiva potranno produrre più contenuti, ma non **necessariamente maggiore autorevolezza.**

Potranno ottenere visibilità, ma **non comprensione.**

Potranno parlare a tutti, senza diventare realmente **rilevanti per nessuno.**



LA COMUNICAZIONE NON È L'ULTIMO PASSAGGIO. È IL PRIMO ATTO DI GOVERNO

“ Le organizzazioni che comunicano dopo le decisioni raccontano il passato.
Quelle che comunicano durante le decisioni costruiscono il futuro. ”



BABEL
CONSULTING

Babel Consulting è una boutique di comunicazione strategica specializzata in relazioni istituzionali, reputazione, public affairs e gestione del consenso.
Aiutiamo organizzazioni e leader a costruire valore duraturo nel tempo.

CONTATTI

SL. Via Archimede 62, 00197 Roma
SO. Piazza San Lorenzo in Lucina 4, 00186 Roma
T. +39 06 87086080
E. amministrazione@babelconsulting.org
SW. www.babelconsulting.org

