

Sulle ali della Strategia d'Impresa

Stato e tendenze della
Comunicazione interna
nelle Aziende europee

2018

European Internal
Communication Research

ASCAI
Associazione per lo
sviluppo della comunicazione
aziendale in Italia



FEIEA | EUROPEAN ASSOCIATION FOR
INTERNAL COMMUNICATION

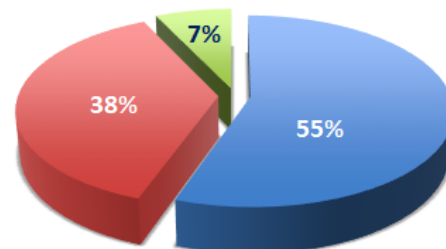
IL CAMPO DELL'INDAGINE

Ascai è orgogliosa di dare visibilità ai risultati della prima importante ricerca di respiro internazionale sulla Comunicazione interna (IC) in Europa, realizzata sotto la direzione scientifica dell'Università Cattolica di Milano.

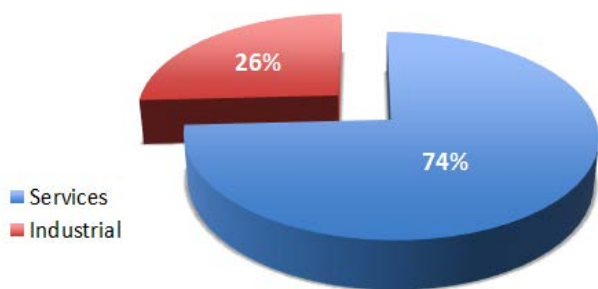
Un'esperienza che ha coinvolto 448 grandi imprese operanti in dodici Paesi dell'Ue, partendo dalla individuazione di oltre 15.000 aziende che occupano più di 500 dipendenti (Orbis database).

Geographic Distribution *

- Southern Europe
- Western Europe
- Northern Europe



Industry**



Va preliminarmente detto che l'alta rappresentatività dell'indagine è testimoniata da una redemption del 27.6 per cento, riferibile soprattutto a imprese che hanno sede principale nell'Europa meridionale (55%) e orientale (38%), appartenenti a larga maggioranza al comparto industriale (74%) ed

equamente distribuite tra aziende a carattere nazionale e multinazionali.

Il sondaggio si è svolto esclusivamente online e in lingua inglese, articolato su trentasei domande, sia originali che basate su analoghe ricerche precedenti. E' stato pre-testato in otto paesi europei da professionisti della comunicazione e diffuso per tre mesi (maggio-luglio 2017).

Queste le principali variabili prese in considerazione: pianificazione e monitoraggio IC; canali e strumenti; ruolo percepito di IC all'interno delle aziende; clima organizzativo e comunicativo; stato dei professionisti di IC; questioni e sfide future; altri aspetti organizzativi e dati demografici.

* **Southern Europe:** Italy, Portugal, Slovenia, Spain;
Western Europe: Austria, Belgium, France, Switzerland;
Northern Europe: Denmark, United Kingdom; Netherlands and Germany statistically irrelevant.

** **Services:** Banking, Insurance, Utilities, Healthcare, Retail;
Industrial: manufacturing, Pharma, technology

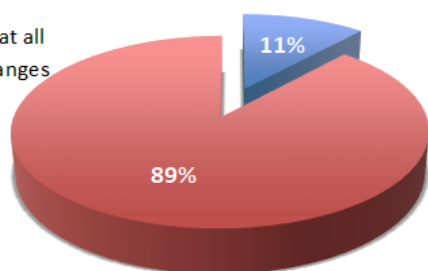
IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Tra i fattori che hanno sicuramente contribuito a conferire un alto livello qualitativo alla rilevazione va in primo luogo sottolineato il particolare contesto socio-economico di riferimento, nel quale opera un tessuto imprenditoriale che è stato protagonista negli ultimi tre anni di grandi cambiamenti in termini organizzativi e manageriali.

Cambiamenti derivanti da una molteplicità di concause: ristrutturazioni aziendali, turn over del top management, introduzione di nuove tecnologie, azioni di contenimento dei costi, fusioni e acquisizioni,

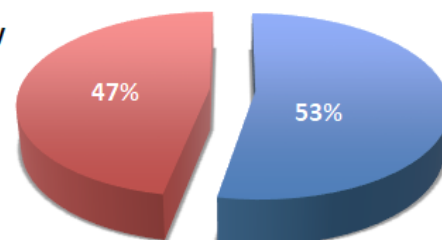
Organizational / Structural changes over the last 3 years

- No change at all
- Various Changes



Type of company

- Multinational
- National scope



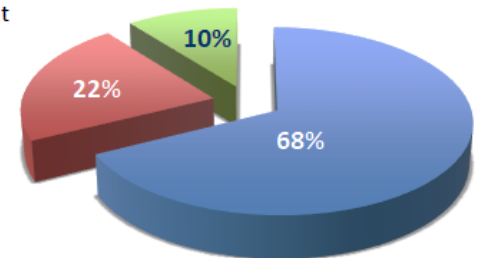
riposizionamento o espansione delle attività sul territorio. Un ulteriore elemento della Ricerca da non sottovalutare, che ha contribuito a rendere ancor più interessante l'analisi del fenomeno, riguarda infine la larga partecipazione di aziende che dispongono di una Funzione espressamente dedicata alla Comunicazione interna.

PROFESSIONALITA' E SODDISFAZIONE

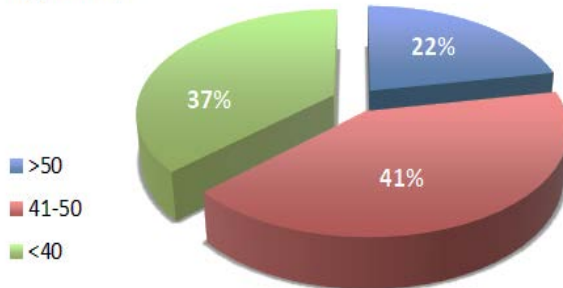
Significativa per la qualità dei risultati emersi è l'alta professionalità riscontrata nei rispondenti, in grande maggioranza responsabili della Comunicazione (Interna e/o Corporate). La loro partecipazione ha contribuito in misura significativa a conferire una forte affidabilità delle risposte, da quelle puramente quantitative a quelle finalizzate alla raccolta di opinioni, ad esempio, in merito all'efficacia e ai trend evolutivi della comunicazione interna.

Organizational Position

- Head of department
- Head of IC sub-unit
- Other



Age Groups

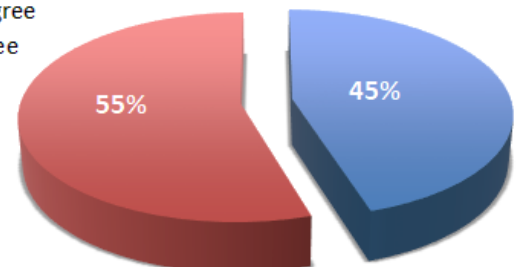


Tra i risultati più significativi riferibili alla figura del Comunicatore interno, emerge anzitutto il dato di una netta prevalenza femminile, se si considera che gli uomini responsabili della Funzione sono poco più del 30%.

Un fattore altrettanto rilevante riguarda poi l'alto livello di scolarizzazione, se pensiamo che la totalità dei comunicatori, a prescindere dal ruolo, ha all'attivo una laurea, un master o un dottorato.

Education

- Bachelor degree
- Master degree



Sul fronte dell'età anagrafica, il 63% della popolazione complessiva ha superato la soglia dei 40 anni, dato che non stupisce se si tiene conto dell'alto livello di specializzazione che la professione richiede e del fatto che una quota considerevole dei rispondenti è, come si è rilevato poc'anzi, responsabile della Funzione.

Altro elemento da non sottovalutare risiede nel fatto che il 70% dei rispondenti vanta più di dieci anni di esperienza nella Comunicazione interna.

Note positive si riscontrano anche sul piano della soddisfazione personale nell'esercizio delle attività di Comunicatore interno, benché un pieno riconoscimento del merito, come l'apprezzamento da parte del top management e il feedback positivo delle persone in azienda, molto dipendano dalla rilevanza assunta dal ruolo, dalla quale conseguono fisiologiche quanto comprensibili differenze, in termini di opportunità di carriera e di bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro.

L'IMPORTANZA DI UNA FUNZIONE DEDICATA

Come anticipato, una particolare evoluzione del fenomeno va attribuita alla significativa crescita di una Comunicazione interna (di seguito, 'IC Department') riconosciuta come Funzione aziendale, formalmente presente nella struttura organizzativa.

E' questo senz'altro un segnale inequivocabile dell'importanza che moltissime aziende, soprattutto le multinazionali e quelle di grandi dimensioni, attribuiscono al fatto di disporre di un governo continuo e ben strutturato di relazioni interne e del rapporto tra l'impresa e i suoi dipendenti.

Nonostante sia comune opinione tra molti comunicatori (48,6%) che gli investimenti in IC siano ancora insufficienti, soprattutto dove si registra uno scarso commitment da parte del vertice, la rilevanza assunta dalla Funzione di Comunicazione interna ha sicuramente favorito la crescita, nel 25,9% dei casi, o la conferma (46%) dei budget assegnati alla Funzione, in aggiunta al fatto che circa il 30% delle imprese ha aumentato, negli ultimi tre anni, il numero di addetti o ha dichiarato di volerlo fare nel prossimo triennio.

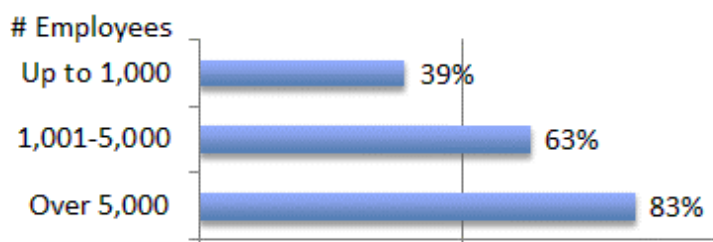
E' altrettanto interessante notare come una significativa maggioranza di imprese (41%), a prescindere dalle loro dimensioni, assegni mediamente alla Funzione IC da due a tre addetti, che si riducono a uno nel 28% dei casi analizzati.

A conferma della rilevanza del ruolo, va pure osservato che la Funzione di Comunicazione interna, sebbene scarsamente rappresentata all'interno degli Executive board, risponde sempre più spesso del suo operato direttamente al Ceo (22% dei casi), rispetto al più tradizionale rapporto verso la Corporate communication (35%).

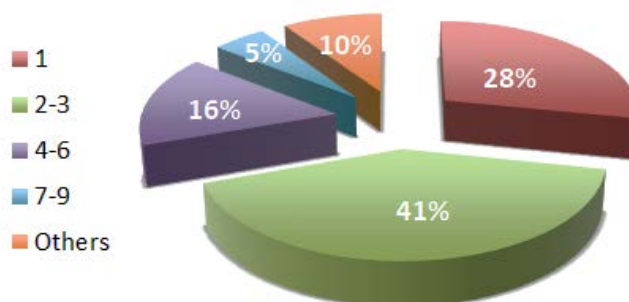


E' del resto alla Corporate communication (31%) e al Ceo (18%) che viene riconosciuto *in primis* il compito di definire gli obiettivi di Comunicazione interna, compito assolto meno frequentemente dalle Hr (14%), al pari della stessa Funzione IC (14%).

% of companies with an IC department

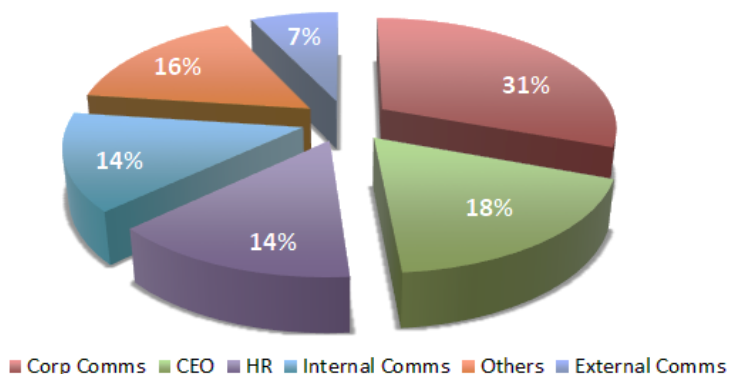


Average number of employees in IC department



Di contro, si è rivelata nettamente inferiore la frequenza di riporto in direzione delle Hr (19%), percentuale quasi irrilevante con riferimento al marketing (8%).

Who defines IC objectives?



Le Hr restano pur sempre il principale referente sul piano della collaborazione, sebbene in misura decisamente inferiore rispetto alla Corporate communication e al Ceo. E' invece abbastanza marginale la sinergia organizzativa con le funzioni Audit, Finance e Legal.

Allorché ci si sposta sul terreno delle tipologie di obiettivi che la Comunicazione interna è chiamata a raggiungere, la ricerca Ascai identifica tre traguardi ritenuti prioritari dalle imprese: promozione e condivisione della cultura e dell'identità d'impresa; comunicazione dei risultati aziendali e delle strategie di business; coinvolgimento e motivazione dei dipendenti.

★ Top 3 supported objectives

Promote and share company culture and identity
Communicate business strategy, goals and performance
Improve employee engagement and motivation

★ Less supported objectives

Increase Sales
Reduce costs and / or increase employee productivity
Support competitive advantage

Viene di contro attribuita una minore pertinenza con la Comunicazione interna a obiettivi maggiormente *business oriented*, quali: incremento delle vendite; riduzione dei costi e/o crescita della produttività individuale; supporto al vantaggio competitivo.

TRA RUOLO STRATEGICO E SUPPORTO OPERATIVO

Una preliminare riflessione merita il fatto che l'efficacia della Comunicazione interna sia considerata tanto maggiore quanto più questa sia in grado di contribuire alla definizione degli obiettivi di business e, nello stesso tempo, ne supporti il raggiungimento nella quotidianità.

In questo senso, dunque, le attività di comunicazione sono più orientate alla promozione e alla condivisione della cultura dell'impresa e delle strategie commerciali, con minori attenzioni allo sviluppo dell'apprendimento e della soddisfazione dei dipendenti e ancor meno alla loro creatività o socializzazione.

Sebbene ciò accada in misura minore nelle aziende di ridotte dimensioni od operanti in una sola nazione, il fatto sembra indicare, almeno in parte, che qualità ed efficacia dell'azione comunicativa vadano intese prevalentemente in termini di offerta di un solido bagaglio di conoscenze sull'azienda, sulle sue linee di sviluppo e sui suoi obiettivi, in uno con la capacità di aiutare il management a leggere i fenomeni aziendali anche in una dimensione comunicativa.

Siamo in altri termini di fronte a quella che può essere considerata l'*eccellenza* della Comunicazione interna, identificata in un ruolo emergente che la nostra Ricerca definisce di 'Strategic facilitator' (27,8% dei casi), traducibile in una duplice attività a sostegno della definizione delle strategie di business e del raggiungimento delle performance dell'impresa.

Attività che sembrano in concreto avere effetti benefici sullo stesso clima aziendale. E' infatti interessante notare che un'atmosfera positiva tra i dipendenti esiste principalmente in aziende in cui è più riconoscibile e rilevante



l'attività della Comunicazione interna e il peso del suo Responsabile se forte è il contributo che offre alla formulazione delle decisioni aziendali di carattere strategico (ruolo di 'Business Adviser').

Non va tuttavia trascurato il generale consenso che i colleghi manifestano verso una Funzione IC con ruolo di 'Operational Supporter', di fatto oggi ancora dominante (31,2%), perché è di aiuto alle altre funzioni aziendali, ne sviluppa le competenze di comunicazione ed esercita una vera e propria consulenza. A fronte di un ulteriore cluster ('Isolated expert' – 19,3%) che contribuisce in misura limitata alle attività di business.

** Following European Communication Monitor (Zerfass et al., 2014), a joint study by academia and practice that has been conducted annually since 2007 by the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) and the European Association of Communication Directors (EACD).*

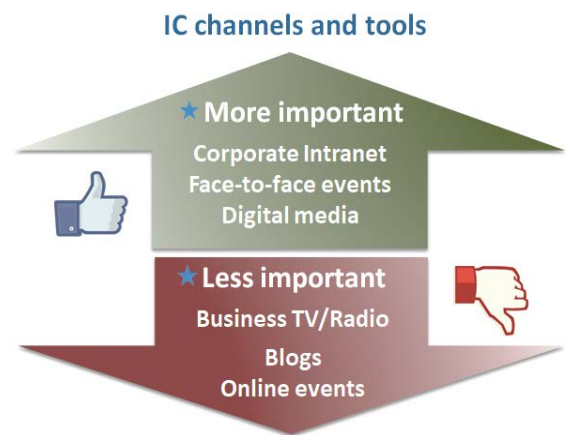
CANALI E STRUMENTI

Come Ascai ha avuto già modo di rilevare nel 2017, concentrando la sua analisi sulle sole imprese italiane, anche in quelle europee sono le Corporate Intranet a recitare la parte del leone tra i mezzi di comunicazione interna (il 74% delle preferenze dei rispondenti le considera molto importanti per il raggiungimento degli obiettivi di IC).

Si rivelano altrettanto competitivi in termini di efficacia anche gli incontri face to face, come meeting, convention, roadshow, conferences, seminars, etc. (73%), seguiti a ruota da digital media (60%), quali eMagazine, eNewsletter.

Seguono a distanza i tradizionali mezzi di informazione a stampa, con il 43% di preferenze, mentre sono decisamente poco quotati gli eventi online (28%) e le business Tv/Radio, classificate al pari dei blog (15%).

Quanto all'uso dei social media, siamo ancora lontani da una convinta adozione, prevalendo nei loro confronti una percezione mista, in cui atteggiamenti di gradimento e rifiuto sono equamente divisi.

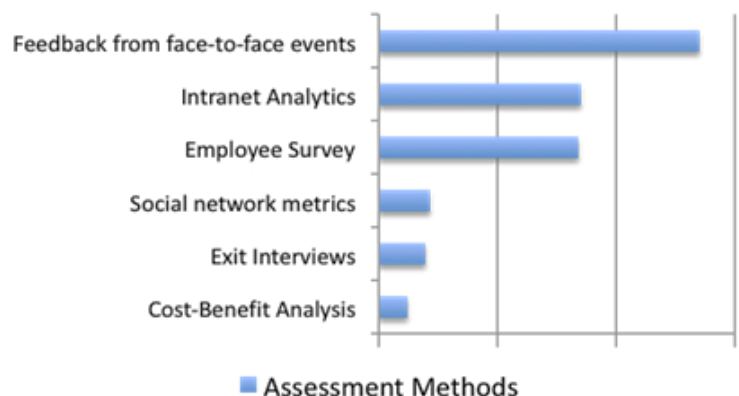


LA DIFFICOLTA' DI MISURARSI

Altro tema delicato che impegna pesantemente ogni sistema di comunicazione d'impresa è senz'altro legato all'esigenza di misurazione della sua efficacia. A questo aspetto l'indagine ha dedicato uno dei capitoli più interessanti.

Da una sintetica rilettura possiamo sottolineare che esistono ancora forti lacune nelle metodologie adottate e nella scelta degli elementi oggetto di assessment, pur registrandosi un maggiore impegno da parte delle imprese multinazionali, di quelle di grande dimensione e di quelle concentrate nel Nord Europa.

Circa l'approccio metodologico, c'è ancora molta strada da percorrere in direzione di una adeguata valutazione economica del rapporto tra costi e



benefici riferiti alle attività di Comunicazione interna e al loro effetto sulla customer satisfaction, sui risultati commerciali e sull'incremento del vantaggio competitivo dell'azienda, nella misura in cui ciò è realisticamente possibile.

Un discorso analogo vale per i comportamenti oggetto di monitoraggio o di misurazione.

A questo proposito, la ricerca evidenzia che le rilevazioni sono maggiormente concentrate sulla frequenza di utilizzo dei media e meno sulla loro efficacia o, meglio, sulla qualità complessiva dei processi di Comunicazione interna.

Si tratta indubbiamente di scelte che assegnano un livello di importanza decisamente molto elevato agli strumenti rispetto ad altre componenti di attività.

A ciò si aggiungono le difficoltà incontrate dai comunicatori nel definire ciò che deve essere misurato e le stesse metriche da adottare, oltre alla loro ricorrente giustificazione di una scarsa disponibilità di tempo associata all'impossibilità di dar vita ad azioni concrete che i risultati delle misurazioni suggerirebbero.

La generale difficoltà emersa nell'affrontare il tema della misurazione trova peraltro un semplice ma indicativo riscontro nel fatto che le aziende che effettuano regolarmente questo tipo di attività sono di poco superiori a un terzo del campione (36%).

LA SFIDA DELL'ECCELLENZA

Le considerazioni fin qui esposte trovano un compendio nelle reali aspettative di sviluppo della Comunicazione interna manifestate da quanti hanno risposto alla nostra indagine, in larga percentuale (64%) convinti del fatto che la Comunicazione interna assumerà maggior rilevanza nei prossimi tre anni.

Se da un lato i comunicatori aziendali sono infatti molto concordi nell'affermare che una crescita di importanza delle loro attività si legherà in futuro a un rafforzamento del ruolo a supporto dei processi decisionali del top management, fattore non meno importante sarà costituito dalla capacità di attuare programmi che favoriscano una più attiva e convinta partecipazione alla gestione dell'impresa da parte dei dipendenti.

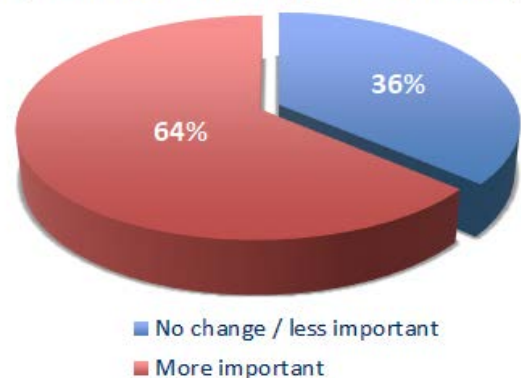
Tutto ciò in un contesto digitale in costante evoluzione che genera, dentro e fuori l'impresa, flussi informativi sempre più imponenti e veloci.

Possiamo affermare che la Ricerca ha raggiunto il suo obiettivo di identificare, in un contesto internazionale, comportamenti e strategie fondamentali tali da consentire alle aziende di dar vita a una Comunicazione interna definibile 'di eccellenza'.

Anche se può apparire scontato, ma in realtà non confermato nel 40% dei casi presi in esame, premessa fondamentale perché si configuri un efficace processo di Comunicazione interna è l'esistenza in azienda di una Funzione IC formalmente riconosciuta, con proprio budget, in grado di dotarsi di un Piano di Comunicazione interna periodicamente rivisitabile.

Sintetizzando ciò che nel Rapporto viene enunciato più in dettaglio, richiamiamo qui l'attenzione su alcune caratteristiche emerse alle quali dovrebbe ispirarsi un buon Sistema di Comunicazione interna:

Importance of IC challenges in the next 3 years



- ❖ esperienza e alta professionalità del Responsabile;
- ❖ partecipazione dei Responsabili della Funzione alle riunioni di pianificazione strategica con il top management;
- ❖ relazioni strette e frequenti con le altre funzioni aziendali;
- ❖ maggiore apertura possibile al dialogo tra le persone e il management;
- ❖ perseguimento costante della massima coerenza tra Comunicazione interna ed esterna;
- ❖ periodiche attività di monitoraggio del livello di soddisfazione e di coinvolgimento dei dipendenti;
- ❖ sostegno al cambiamento organizzativo migliorando l'impegno, la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti, con particolare attenzione a stimolare e promuovere l'innovazione e la creatività, a incoraggiare il networking;
- ❖ concorso nella costruzione di un vantaggio competitivo per l'azienda;
- ❖ essere al passo con la velocità e il volume del flusso di informazioni per far fronte alla continua evoluzione organizzativa e tecnologica.

Alla luce delle considerazioni fin qui svolte, scaturite da una analisi delle migliori pratiche messe in campo da grandi aziende europee che hanno partecipato alla nostra Ricerca, non si può nascondere come il traguardo dell'eccellenza sia soprattutto legato alla costruzione di un elevato livello di commitment del vertice aziendale, basato su una marcata sensibilità verso l'innovazione, sul buon governo dei flussi delle informazioni, sul collegamento con le strategie di business e sul rafforzamento del ruolo di supporto ai processi decisionali. Un aspetto quest'ultimo che presuppone una capacità di ascolto esercitata in maniera costante, come prerequisito essenziale per una corretta lettura del contesto aziendale.

Molte altre cose importanti emergono dalla Ricerca Ascai, anche se non riportate in questo executive summary, attraverso il quale ci auguriamo di aver reso l'idea dell'estensione e della profondità dell'analisi condotta e, conseguentemente, di stimolare alla lettura del rapporto completo, che sarà, ne siamo certi, un'importante "bussola" per la navigazione nel mare della Comunicazione interna di oggi e di domani.

La Presidenza di Ascai rivolge un particolare ringraziamento al prof. Roberto Nelli, dell'Università Cattolica di Milano, responsabile scientifico della Ricerca, e ai Consiglieri:

Massimo Greggia, per il coordinamento internazionale del progetto e per il contributo nelle fasi di analisi e sintesi dei risultati della ricerca;

Giorgio Agagliati, per il suo contributo consulenziale sui contenuti della Ricerca.

Top challenges in the next 3 years

- ★ Coping with digital evolution and social web
- ★ Dealing with speed and volume of information flow
 - ★ Linking IC and business strategies
- ★ Strengthening the role of IC in supporting decision-making

Less important issues in the next 3 years

- ★ Implementing an ethical code for IC processes and activities
- ★ Supporting intercultural integration in the organization
 - ★ Replacing paper-based media with digital ones
- ★ Educating employees about social media use to generate value