

2014

Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti

# PROGETTI DI MISURAZIONE

dei  
risultati  
della  
comunicazione

Prefazione di Maurizio Abet



Franco Angeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti

# PROGETTI DI MISURAZIONE

**dei  
risultati  
della  
comunicazione**

Prefazione di Maurizio Abet

**Franco Angeli**

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione, di Maurizio Abet</b>	Pag.	9
<b>Introduzione, di Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti</b>	»	15
<b>Misurare la comunicazione: non è più solo una questione di numeri, di Stefania Romenti</b>	»	19
1. Decidere cosa misurare prima di scegliere come farlo	»	20
2. La centralità del capitale intangibile comunicativo	»	22
3. Comunicazione e performance d'azienda	»	23
4. La misurazione è terreno di aspettative, di cultura e di relazione	»	25
5. Per concludere	»	26
<b>Reputazione: perché misurarla? Il punto di vista di Pirelli, di Elena Koumentakis</b>	»	27
1. Perché occuparsi di reputazione	»	28
2. Il prodotto/servizio: l'ingranaggio fondamentale che dà vita a tutto il resto	»	30
3. Passaggio da un modello 2D a un modello 3D	»	34
4. "Libretto d'istruzioni Pirelli" per la realizzazione del cruscotto di misurazione	»	38
5. "Libretto d'istruzioni Pirelli" per l'implementazione del piano di azioni sulla reputazione	»	47
6. Reputazione: perché misurarla?		50
<b>Costruire e misurare la reputazione di Carlsberg DraughtMaster™ Global Center of Excellence, di Roberta Bianco e Anna Bonisoli Alquati</b>	»	51
1. Il Gruppo Carlsberg: una storia di ricerca, innovazione e coraggio nel nome della qualità	»	53

2. DraughtMaster™ e la nascita del Global Center of Excellence	»	55
3. La comunicazione del Global Center of Excellence	»	56
4. Reputation Institute: obiettivi e metodologia	»	58
5. Il caso Carlsberg DraughtMaster™ Global Center of Excellence	»	61
6. Carlsberg DraughtMaster™ Global Center of Excellence Value Equation	»	61
<b>Oltre l'AVE. Nuovi modelli di misurazione e valorizzazione delle relazioni con la stampa. Il nuovo approccio di Ketchum "Prove everything or die", di Elena Bonatti</b>	»	65
1. Breve storia dell'evoluzione dell'approccio alla misurazione delle relazioni con la stampa	»	66
2. La nuova sfida della misurazione raccolta da un'agenzia di relazioni pubbliche internazionale: il caso Ketchum	»	74
3. Nuovi orizzonti per un problema concreto	»	78
	»	
<b>La misurazione della campagna di comunicazione social di Venere.com (e i suoi risvolti on e offline), di Eleonora Carruolo</b>	»	80
1. Venere.com	»	81
2. Facebook Social Reality	»	87
3. Strumenti per la misurazione della campagna	»	91
4. Conclusioni	»	98
<b>Caso Auchan: valore generato dalla comunicazione della RSI, di Annalisa Cesario e Giacomo Legnani</b>	»	100
1. Premessa sui contenuti del progetto di comunicazione da misurare	»	100
2. Campagna "Insieme contro gli sprechi"	»	103
3. Previsione e indicatori da misurare	»	108
4. Conclusioni	»	109
<b>La misurazione dei risultati della campagna Patrimonium Multilinea di Cassa di Risparmio di Asti, di Alessandra Duretto</b>	»	111
1. Patrimonium Multilinea: il progetto	»	111
2. La misurazione dei risultati	»	118
3. Conversione in capitale comunicativo	»	123



4. Conclusioni	»	124
<b>Come quantificare l’apporto della funzione PR all’interno di una struttura organizzativa complessa, di</b> <i>Giorgia Governale, Claudia Millo, Cristiano Puglisi e Marco Signoretti</i>	»	125
1. La misurazione dei risultati nelle Relazioni Pubbliche: situazione attuale e sviluppi	»	126
2. Misurare l’efficacia di un’azione RP verso stakeholder istituzionali	»	128
3. La valutazione dell’apporto dei media tradizionali	»	131
4. La misurazione dei risultati per i social network	»	136
5. La quantificazione delle attività RP sulle ONG e associazioni di consumatori	»	142
<b>Mangia di tutti i colori: la comunicazione che tinge l’alimentazione dei colori del benessere. Il caso Alì S.p.A, di</b> <i>Giulia Levorato e Silvia Storari</i>	»	154
1. Mangia di tutti i colori: il progetto	»	155
2. I colori comunicano?	»	158
3. L’efficacia comunicativa dei colori del benessere: la misurazione dei risultati della campagna	»	166
4. Conclusioni	»	172
<b>Hesa S.p.A: una misurazione dell’impatto della Fondazione Enzo Hruby sull’azienda, di</b> <i>Maria Teresa Matos Lemos dos Santos, Simona Nistri e Francesca Sapuppo</i>	»	175
1. Premesa	»	175
2. Scenario	»	175
3. Il progetto “Museo del Duomo”	»	180
4. Il progetto “Duomo di Milano”	»	182
5. Conclusioni	»	187
<b>Misurazione dell’awareness e del gradimento di Enjoy, il car sharing di Eni, di</b> <i>Michela Parlato e Marcello Sacerdote</i>	»	189
1. Introduzione	»	189
2. Le attività di comunicazione realizzate per lanciare Enjoy	»	192

3. I risultati della misurazione delle attività di comunicazione	»	204
4. Conclusioni	»	208
<b>La comunicazione interna dei progetti di Corporate Social Responsibility</b> , <i>di Francesca Poggioli</i>	»	212
1. Il contesto attuale	»	213
2. Gruppo Cariparma Crédit Agricole e Corporate Social Responsibility	»	214
3. La comunicazione interna come leva per il commitment dei dipendenti	»	217
4. Il progetto: la misurazione della comunicazione interna di CSR	»	218
5. Conclusioni	»	237
<b>My Voice 2013. Pirelli Global Employee Survey: misurare la comunicazione interna</b> , <i>di Fiorella Poppi</i>	»	239
1. “Listening first”	»	240
2. My Voice. Alla ricerca di un metodo	»	241
3. My Voice e la comunicazione interna	»	244
<b>Il ruolo delle ricerche di mercato e delle tecniche di misurazione delle campagne nella scelta di Intesa Sanpaolo: il cambio di format</b> , <i>di Erika Riggi</i>	»	248
1. Analisi del contesto	»	249
2. Il cambiamento	»	252
3. Il nuovo format “Un mondo possibile”	»	254
4. Com’è andata	»	255
5. Un mondo possibile per le piccole imprese	»	258
6. Conclusioni	»	263
<b>I partecipanti al Master 2014</b>	»	265
<b>L’Executive Master in Relazioni Pubbliche d’Impresa</b>	»	269
1. La struttura	»	269
2. I docenti	»	270
3. Le aziende partner	»	271

# La comunicazione si può misurare?

*di Maurizio Abet*

(© Pirelli&C. S.p.A. 2014 – Tutti i diritti riservati)

Le informazioni di cui disponiamo oggi grazie alle nuove tecnologie si trasformano in un flusso continuo di dati, statistiche e previsioni inimmaginabili solo fino a pochi anni fa. Un'opportunità enorme per chi si occupa di comunicazione e di marketing, ma anche il definitivo tramonto di un'epoca. Quella dei comunicatori "Mad Men": creatività, molto istinto e tantissime relazioni. Intendiamoci, non che fossero tre cose da poco. Oggi, però, non bastano più per fare bene questo mestiere. Nella pubblicità, nei rapporti con i media, nelle relazioni con i clienti, esistevano modelli consolidati che permettevano in molte occasioni di viaggiare con il pilota automatico inserito.

Si faceva quello che si pensava potesse funzionare per il brand o per il prodotto, ma senza riscontri oggettivi capaci di restituire risposte immediate sul gradimento o l'efficacia di certe iniziative, magari dimostrandone la debolezza in tempo reale.

Il detto "la metà del denaro che spendo in comunicazione è sprecato, peccato non sappia quale metà sia", era ancora attuale fino a non troppi anni fa. Nell'epoca digitale, invece, la percentuale sulla quale regna questa incertezza è mutata. Dire come e quanto non è semplice. Da un lato conosciamo molto meglio gusti, abitudini ed esigenze del consumatore e siamo in grado di confezionare messaggi e contenuti mirati, quindi più efficaci ed economicamente più efficienti. Dall'altro siamo costretti a cercare e rincorrere il cliente tra una miriade di nuovi canali (tv tematiche, siti web, social media, blog, etc.) e dispositivi diversi (fissi e mobili). Il risultato è un incremento sia delle inefficienze derivanti dalla necessità di sperimentare nuovi mix di pianificazione media sia dei costi per sviluppare prodotti di comunicazione adatti ai vari canali.

## **1. Cambiano le regole del gioco**

Ancora agli inizi degli anni duemila per capire che piega avrebbe preso una notizia dovevamo aspettare i giornali del giorno dopo, le campagne pubblicitarie si testavano principalmente tramite i tracking study, i clienti, per dare visibilità alle loro lamentele, dovevano rivolgersi ai giornali e a qualche programma televisivo. La diffusione di internet era agli albori, i social media di là da venire. Alcuni budget concedevano margini d'errore ben più ampi.

Globalizzazione e concorrenza non avevano ancora ridisegnato i confini dei mercati e quindi i "barbari" non erano quotidianamente alle porte. Anche per questo le giornate del direttore della comunicazione iniziavano e finivano quasi sempre con un servizio televisivo o una campagna pubblicitaria in testa o un quotidiano tra le mani.

Quello che alla fine contava molto per costruire la reputazione "era la stampa, bellezza" e non potevamo farci nulla, o quasi. Tv, giornali e radio erano l'unica vetrina attraverso la quale mostrarci, l'unica attraverso la quale venivamo criticati. Il consumatore era più distante, una firma sul giornale o una voce al call center. Soprattutto non dovevamo dialogarci in pubblico e in tempo reale. Non sapevamo quasi niente del suo "viaggio", non avevamo la sua storia commerciale tracciata, non sapevamo quali altri prodotti aveva comprato prima dei nostri. Oggi, con il flusso continuo di dati e informazioni, questa realtà è diventata preistoria.

## **2. Analisi dei dati: un'opportunità in più per fare storytelling**

Se Nate Silver, statistico trentaseienne di New York, grazie all'analisi dei big data è riuscito a prevedere i risultati delle elezioni presidenziali americane del 2008 in ben 49 stati su 50, anche i Mad Men, nell'impostare le loro strategie, devono sfruttare al meglio le nuove opportunità.

Certo, il comunicatore non deve perdere la sua anima creativa e la sua capacità di fare "storytelling". Anzi, queste caratteristiche diventano ancora più preziose in una fase in cui le aziende si stanno trasformando in "media company" capaci di parlare direttamente ai propri clienti. Chi oggi produce storie di marca può trarre un beneficio enorme dalle capacità d'analisi offerte dai nuovi strumenti.

I big data, per rimanere nel campo di Silver, forniscono quantità enormi di informazioni sui consumatori e sulle loro scelte. Dati che non sempre le aziende riescono a gestire e che spesso non sanno analizzare. Quelle che lo

fanno, Walmart e Amazon per citare qualche best practice, ne traggono un vantaggio competitivo importante (#WCA, 2014)<sup>1</sup>.

I dati disponibili sull'Universo Digitale (social media, siti, mail, chat, etc.) rappresentano il 34% delle informazioni esistenti sul web e le aziende oggi ne analizzano solo l'1%. Il potenziale quindi è davvero enorme (IDC, 2014).

Dei nostri clienti possiamo conoscere non solo età e reddito, ma sapere anche cosa guardano alla televisione, dove vanno in vacanza, quali sono i loro gusti, di cosa parlano attraverso i social media, cosa leggono, cosa li attrae e cosa invece detestano. Elementi che, attraverso le metodologie di web analytics e sistemi informatici capaci di seguire il consumatore anche dopo l'acquisto, rendono superato il concetto di target socio-demografico e ci portano a ragionare su "cluster" di individui assimilabili per affinità e comportamenti di consumo. Anche il dialogo costante con il cliente ha mutato radicalmente le regole del gioco. L'utilizzo di "hashtag" all'interno degli spot televisivi, ad esempio, suscita una conversazione positiva con la marca influenzando significativamente la performance dello spot. I filmati pubblicitari che contengono all'interno un rimando hashtag ottengono il 42% in più di tweets rispetto agli spot che ne sono privi (Twitter, 2014)<sup>2</sup>.

In questo nuovo contesto possiamo costruire azioni di comunicazione molto mirate, rendendo così ogni euro investito più efficace. La sfida, come dicevamo all'inizio, diventa quella di individuare la combinazione migliore tra media da presidiare, strumenti da utilizzare e contenuti da proporre.

### **3. L'azienda "ascolta", il consumatore guida**

La quantità di dati e le nuove capacità di ascolto e di misurazione rappresentano per l'azienda una bussola fondamentale per orientare e ottimizzare gli investimenti.

È importante che tutto questo non suoni come la possibilità per le aziende di esercitare un potere ipnotico. Al contrario, la vita per chi vende è diventata molto più difficile. Grazie alle stesse tecnologie e alla concorrenza il consumatore, fortunatamente, oggi è più libero e tutelato. Può informarsi e scegliere, comprare i prodotti e bocciarli pubblicamente quando non li apprezza. Il cliente non si fida più della marca in modo cieco. È la marca che ogni giorno lo deve conquistare e convincere con un allineamento tra promessa e prodotto.

---

<sup>1</sup> #WCA (Giugno 2014). *I Big Data e i nuovi internet trend. Un report.*

<sup>2</sup> Twitter (Febbraio 2014) Anjali Midha (@amidha), Head of Research

## 4. I “Mad Men” alla prova dei KPI

E arriviamo a quello che oggi sta diventando un punto di riflessione sentito all'interno delle aziende e spesso affrontato con approcci molto diversi da parte del management. E cioè la possibilità di stabilire quale sia il ritorno economico delle attività di comunicazione, determinare cioè un ROI (inteso come valore economico) per le varie iniziative. Le aziende devono inevitabilmente affrontare il tema di misurare i risultati dei propri investimenti. Ma la cosa non è per niente immediata quando parliamo di comunicazione. Come misurare il ritorno economico di una sponsorizzazione? Quante auto, pneumatici, scarpe, gelati, telefoni ci ha fatto vendere in più una conferenza stampa in occasione del lancio di un prodotto? Quanto ha migliorato la reputazione una campagna pubblicitaria istituzionale o un'iniziativa di corporate social responsibility? Quanto incide sull'“awareness”, quanto sulla “consideration” e quanto sulla “conversion” una certa promozione? Domande sempre più frequenti, nel tentativo di attribuire un valore economico, ma alle quali non sempre è facile rispondere. Insomma, quando si tratta di attribuire un valore economico all'intangibile, anche nell'era digital, un po' di incertezza rimane. La materia va maneggiata con cura e certi numeri e certe correlazioni, non sempre a torto, vanno presi come indicazioni molto utili ma non come dati scolpiti nella pietra.

Il dato certo è che nella nostra quotidianità ci confrontiamo sempre più spesso con tanti e nuovi KPI (Key Performance Indicator), sicuramente utili per capire come stanno andando le nostre attività. Con il supporto di agenzie specializzate cerchiamo la combinazione più giusta per trasformarli in indicazioni capaci di misurare gli effetti delle nostre azioni sul business. Incremento delle vendite; “media value equivalent” quando parliamo di stampa; “reach”, “interazioni”, “commenti” per quanto riguarda le attività connesse ai social media; “sentiment analysis” per descrivere gli aspetti qualitativi legati al percepito della rete sulla marca e sui prodotti. Tutti questi sono per noi elementi sempre più familiari. Trovare il mix più adatto è una delle sfide che abbiamo davanti. Così come, in questa abbondanza di dati, diventa compito nostro razionalizzare e interpretare le informazioni per trasferirle all'interno dell'azienda in maniera sintetica e semplice.

Deve essere chiaro che alcune elaborazioni saranno sempre delle approssimazioni, indicheranno delle tendenze e non forniranno mai una fotografia esatta al millimetro come fanno invece i dati sulle vendite, la cassa generata o l'utile netto.

## 5. Misurare l'intangibile: un equilibrio tra “pensiero” Word ed Excel

È importante sottolineare una cosa: le aziende pensano in Excel, il comunicatore deve pensare in Word.

Soprattutto con la trasformazione in “media company”, avere la capacità di pensare in Word, e cioè avere testa, cuore e sensibilità capaci di scovare e costruire storie, è la vera forza del comunicatore. La caratteristica che lo rende una figura utile all'azienda. Sta lì il nostro valore aggiunto. Altrimenti avremmo lavorato nella finanza, agli acquisti, o al controllo di gestione. Attività fondamentali, ma che richiedono altre attitudini. Chi fa il nostro mestiere deve preservare questa sua diversità, senza cadere nella tentazione di “eccellizzare” il suo approccio alla realtà. Se si inseguono certe forzature sul tema della misurazione degli “intangibile”, alla ricerca di correlazioni che provano a determinare un'oggettività che probabilmente non esiste, questo rischio c'è e il comunicatore perderebbe credibilità con i suoi interlocutori. I tentativi che vanno in questa direzione mostrano come la comunicazione, quando si sente “pensiero debole” anziché “pensiero diverso”, cerchi il suo riscatto non nel rivendicare la sua diversità come un valore, ma nel mettere sul tavolo del management e dell'amministratore delegato numeri che la facciano sentire più uguale ad altre funzioni.

Attenti quindi a non tentare di “finanziarizzare” tutto. L'utilizzo esclusivo della lente del “ritorno sugli investimenti” presenta un rischio enorme: svuotare l'essenza stessa del nostro mestiere.

Considerando le trasformazioni e le evoluzioni di questi ultimi quindici anni (tecnologia, nascita di nuovi mercati, concorrenza), concludo questa riflessione condividendo con voi la necessità di trovare un equilibrio tra la tendenza a relegare tutto, anche l'intangibile, in una tabella Excel e il difendere a priori scelte “di pancia” che non tengono conto dei dati e delle informazioni disponibili. Le scelte basate sull'istinto non sempre sono le più giuste. Il rischio è fare quello che piace a noi e non quello che è utile all'azienda. Anche nella ricerca della combinazione tra istinto e razionalità, tra “numeri” e “fattore umano”, sta la bellezza di questo mestiere.

*Maurizio Abet*

Senior Vice President Communication Pirelli





# Introduzione

*di Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti*

A partire dal 2011 ogni edizione dell'Executive Master in Relazioni pubbliche d'impresa (MARPI) di IULM, Ferpi e Assorel, si conclude con la pubblicazione di un volume contenente i project work realizzati dai partecipanti alla fine del loro percorso formativo. Si tratta di progetti di comunicazione già terminati oppure ancora in corso di svolgimento nelle realtà professionali degli autori e che vengono riletti dagli stessi alla luce delle conoscenze apprese e delle riflessioni svolte durante l'anno trascorso frequentando il Master. I progetti sono in alcuni casi redatti individualmente e più di frequente divengono ulteriori occasioni di confronto e discussione da parte di gruppi di lavoro.

Ogni anno il volume è dedicato a un tema considerato strategico nel mondo della comunicazione e delle relazioni pubbliche e che viene proposto da una delle aziende partner del Master. Quest'anno la scelta è ricaduta sul tema della misurazione dei risultati delle relazioni pubbliche proposto da Pirelli. La ragione della scelta di questo tema è ben descritta e argomentata nella prefazione di **Maurizio Abet**, Senior Vice President Communication di Pirelli.

D'altro canto la misurazione è da molti anni (addirittura dalla fine dell'800 negli USA!) tema di un dibattito che non si smorza mai, anzi si autoalimenta in continuazione cambiando i propri contenuti focali. In passato per esempio si parlava di processi e la tensione del dibattito era indirizzata a misurare i prodotti della comunicazione (i cosiddetti output) nonché l'impatto di questi ultimi sugli atteggiamenti, sulle emozioni e sui comportamenti dei pubblici. Ora il focus è passato al collegamento tra i processi di comunicazione e quelli aziendali. Le domande cui rispondono gli autori di questo libro attraverso i loro scritti sono: come può un professionista di comunicazione essere

percepito dalla governance delle aziende come un manager che porta risultati tangibili, che contribuisce a generare utili per l'impresa?

Ciascun capitolo affronta un diverso problema di misurazione, in un contesto professionale specifico e risponde a domande di misurazione altrettanto differenziate. D'altronde il fascino del tema della misurazione consiste proprio nelle sue molteplici sfaccettature, come **Stefania Romenti** approfondisce nel suo intervento contenuto in questo libro. È fuor di dubbio che misurare richieda abilità e competenze *tecniche, hard* ma al contempo per funzionare la misurazione necessita di competenze *soft*, come la capacità di leggere il contesto nel quale il processo di misurazione avviene, ovvero la cultura della misurazione diffusa in un'azienda e le aspettative sulla performance espresse dai soggetti che sono coinvolti (direttamente o indirettamente) nel processo di misurazione stesso. In altre parole, l'efficacia di un processo di misurazione non è solo questione di numeri e di elaborazioni statistiche, ma anche di relazioni con i soggetti coinvolti, di lettura delle aspettative espresse dalla governance aziendale, di tecniche adeguate di comunicazione dei risultati, di tipo di cultura diffusa nei contesti professionali nei quali la misurazione viene applicata.

Questi sono i concetti chiave sui quali gli autori di questo libro hanno lavorato e hanno riflettuto durante il percorso di Master e che hanno applicato ai progetti di misurazione che hanno gestito nelle rispettive realtà professionali.

Uno degli asset intangibili più preziosi e significativi prodotti dalle attività di comunicazione e che quindi va monitorato costantemente è la reputazione aziendale. Questo è il motivo per il quale alla misurazione della reputazione è dedicato un intero capitolo scritto da **Elena Koumentakis**, Head of Corporate Reputation di Pirelli, che descrive il metodo di misurazione implementato nella sua azienda con la collaborazione di Reputation Institute.

Fra i temi più dibattuti in questo libro è quello della misurazione delle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa, oggetto di due capitoli.

Il primo di Francesca Poggioli verte sulla comunicazione interna della responsabilità sociale d'impresa in **Cariparma Crédit Agricole** e spiega come la misurazione può essere utile per fare emergere l'impatto che le iniziative sociali hanno sui comportamenti, il commitment e l'engagement dei dipendenti. Le aziende orientate in modo serio e profondo alla responsabilità sociali sono luoghi di lavoro valutati positivamente dai dipendenti e divengono per essi fonti di coinvolgimento e motivazione.

Il secondo lavoro di Annalisa Cesario e Giacomo Legnani è dedicato alla misurazione della campagna promossa da **Auchan** "Insieme contro gli sprechi" e il suo ritorno sulle aree della performance dell'impresa. L'azienda

promuovendo una serie di iniziative volte al risparmio energetico e alla riduzione della quantità di rifiuti prodotti dimostra di nutrire una profonda attenzione nei confronti della comunità in cui opera e delle famiglie che vi vivono.

Il lavoro di Alessandra Duretto parte da una domanda che i professionisti di comunicazione si pongono di frequente: tra i molteplici risultati che una campagna di comunicazione può generare, come mi oriento e in che modo seleziono quelli più significativi? Il progetto si conclude con la proposta di un piano di valutazione della campagna Patrimonium Multilinea della **Cassa di Risparmio di Asti**.

L'impiego delle ricerche di mercato per misurare i risultati del cambio di format di una campagna di comunicazione è l'oggetto del lavoro di Erika Riggi. La campagna analizzata è quella di "Un mondo possibile" di **Intesa Sanpaolo** e il periodo preso in esame è quello del cambio di testimonial dalla Gialappa's a Claudio Bisio.

Elena Bonatti affronta un altro tema particolarmente scottante che è quello della valorizzazione economica delle relazioni con i media. Il lavoro descrive criticamente i metodi più diffusi e ne presenta uno nuovo messo a punto da **Ketchum**, denominato Ketchum Media Algoritm, che si focalizza sulla qualità anziché la quantità delle uscite media, su una chiara definizione di obiettivi a priori e sulla costante revisione degli indicatori di misurazione presi in considerazione.

Maria Teresa Matos Lemos dos Santos, Simona Nistri e Francesca Sapuppo presentano un lavoro sulla misurazione dei risultati di una Fondazione. Oggetto del capitolo è la **Fondazione Enzo Hruby** e l'impatto del progetto di messa in sicurezza del Duomo di Milano sul business dell'azienda **Hesa spa**. Le attività di comunicazione per la messa in sicurezza del Museo del Duomo hanno inciso infatti sulla credibilità dell'azienda e hanno portato la Fondazione ad essere considerata istituzione autorevole

Il gruppo composto da Claudia Millo, Marco Signoretti, Giorgia Governale e Cristiano Puglisi ha affrontato una riflessione complessa su come quantificare l'apporto complessivo della funzione comunicazione in una struttura organizzativa complessa. In particolare, la riflessione si è concentrata sugli indicatori di qualità del valore creato dalla coltivazione delle relazioni con i principali stakeholder di ciascuna realtà aziendale: le istituzioni e i decisori pubblici; le ONG e le associazioni di consumatori; i media tradizionali e digitali (tra cui i social media in primis).

Il progetto di Bianco e Bonisoli Alquati è dedicato al gruppo **Carlsberg** e propone un percorso, in collaborazione con **Reputation Institute**, per misurare l'impatto della nuova business unit Global Center of Excellence

sulla reputazione dell'intera azienda. La nuova business unit ha il compito di coordinare il processo di roll-out commerciale di DraughtMaster™, un nuovo sistema di spillatura della birra dedicato al canale In Home.

Fiorella Poppi affronta il tema della misurazione della comunicazione interna presentando il modo in cui viene somministrata e gestita la survey periodica "My Voice" che **Pirelli** impiega. Un momento strategico di ascolto delle esigenze dei dipendenti attorno al quale l'azienda ha saputo nel tempo mantenere alta l'attenzione fino a portare i tassi di partecipazione al livello del 78% della popolazione aziendale.

Michela Parlato e Marcello Sacerdote affrontano il tema della misurazione della comunicazione a supporto del progetto Enjoy, il servizio di car sharing lanciato da **Eni**. Il lancio del servizio è stato supportato da un'intensa campagna di comunicazione per differenziare Enjoy dall'offerta esistente, posizionandolo nel mercato come nuova idea di auto e nuova idea di movimento, proponendo un servizio di auto condivisa in modo veloce, semplice, conveniente e sostenibile.

E infine Giulia Levorato e Silvia Storari misurano il successo della campagna "Mangia di tutti i colori" promossa dalla catena di distribuzione **Alì**. Il progetto è finalizzato a valorizzare il tradizionale orientamento dell'azienda alla cura della qualità e della convenienza dell'ortofrutta, partendo dall'idea che un'alimentazione sana si appoggia sul corretto mix dei cinque colori di frutta e verdura.

Un libro ricco di spunti, idee e proposte, scritto da professionisti che si sono già messi alla prova e dedicato a quei professionisti che desiderano mettersi alla prova in futuro per valorizzare, in modo il più completo e tangibile possibile, il ritorno generato dal proprio lavoro quotidiano.

Vogliamo quindi ringraziare i partecipanti al MARPI, che sono gli autori dei capitoli di questo libro, per l'impegno che hanno profuso nella stesura dei loro lavori e per la generosità con la quale hanno deciso di condividere le proprie esperienze professionali.

Un particolare ringraziamento va a Pirelli e in particolare a Maurizio Abet, Filippo Maria Grasso ed Elena Koumentakis che hanno contribuito in vario modo alla pubblicazione di questo volume, proponendo il tema, scrivendo due interessanti contributi e offrendo un supporto alla pubblicazione di questo volume.

Infine un grazie speciale a due persone che con grande cura hanno curato l'edizione dei capitoli e rivisto le bozze del manoscritto: Francesca Gaidella di Franco Angeli e Cristina Capece, tutor dell'Executive MARPI 2014.

# Misurare la comunicazione: non è più solo una questione di numeri

*di Stefania Romenti*

Nel mondo della comunicazione aziendale e delle relazioni pubbliche, il tema della misurazione dei risultati alimenta un dibattito annoso, che ha mosso i primi passi negli Stati Uniti addirittura alla fine del diciottesimo secolo.

Nonostante la domanda di fondo che nutre tale dibattito rimanga sempre la stessa, ovvero se e come sia possibile dimostrare che la comunicazione crea valore tangibile per le aziende, la comunità professionale e quella accademica hanno affrontato il tema adottando via via approcci e punti di vista differenti.

A che punto ci troviamo oggi? Comunicazione e misurazione della performance continuano a essere due concetti distanti e poco conciliabili?

La consapevolezza che la misurazione sia importante si può ormai dare per scontata. È arduo pensare che sia ancora possibile incontrare un professionista della comunicazione convinto/a che investire risorse nel misurare, anziché solo nel comunicare, sia inutile e superfluo. La consapevolezza diffusa tra i professionisti non è tuttavia sempre pari al consolidamento della pratica professionale tra gli stessi. Rimangono ancora numerose le realtà professionali che non misurano o meglio affrontano questo processo in modo inadeguato e superficiale. La misurazione è una fase integrante del processo di comunicazione e come tale la cura con la quale viene gestita condiziona in modo determinante il suo successo.

Quali sono i principi fondamentali a cui un processo di misurazione della comunicazione deve ispirarsi? Quali le pietre miliari che i professionisti devono tenere ben presenti nella loro pratica quotidiana?