

STEFANIA ROMENTI

MISURARE IL CAPITALE COMUNICATIVO

Modelli e indicatori di performance
della comunicazione per le imprese

Prefazione di Emanuele Invernizzi

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

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.



COMUNICAZIONE D'IMPRESA

Coordinatore: Emanuele Invernizzi

Comitato scientifico: Gaetano Aiello, Giampaolo Azzoni, Claudio Baccarani, Bruno Busacca, Roberto Cafferata, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Renato Fiocca, Francesca Golfetto, Gian Luca Gregori, Gennaro Iasevoli, Francesco Lurati, Vincenzo Maggioni, Alberto Mattiacci, Angelo Miglietta, Alberto Pastore, Tonino Pencarelli, Luciano Pilotti, Stefania Romenti, Alfonso Siano, Tiziano Vescovi, Antonella Zucchella.

La collana deriva la sua ragion d'essere dall'aumento della rilevanza che la comunicazione, come attività professionale, ha raggiunto in tutte le organizzazioni e dal riconoscimento che, come disciplina, ha conquistato nella letteratura internazionale di management.

La finalità della collana è di stimolare la pubblicazione di monografie sulla comunicazione d'impresa che contemporaneamente rispondano a criteri scientifici rigorosi, siano interessanti e utili per professionisti e manager e siano adottabili in corsi universitari e di formazione professionale.

La collana è aperta a volumi che trattano temi che vanno da quelli più generalisti come la comunicazione strategica, la corporate communication, la comunicazione organizzativa, il brand management e la corporate reputation.

Ai temi legati ai più consolidati ambiti del management, come la comunicazione della funzione del marketing, della finanza, dell'organizzazione, delle risorse umane e la misurazione dei risultati della comunicazione.

Ai temi settoriali più specifici come la comunicazione di crisi, i social media, la digital communication, la comunicazione ambientale, internazionale, interna, la Corporate Social Responsibility e i Public Affair.

Le proposte dei volumi da pubblicare nella collana verranno selezionate e indirizzate seguendo un percorso di *double blind review*.



Collana accreditata AIDEA

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

STEFANIA ROMENTI

MISURARE IL CAPITALE COMUNICATIVO

Modelli e indicatori di performance
della comunicazione per le imprese

Prefazione di Emanuele Invernizzi

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010, 2016 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

Indice

Prefazione , di <i>Emanuele Invernizzi</i>	pag.	9
Introduzione	»	11
Prima parte		
Le basi concettuali della misurazione della comunicazione		
1. La ricerca valutativa e la comunicazione	»	17
1.1. Le caratteristiche e gli obiettivi della ricerca valutativa	»	18
1.1.1. Le finalità della valutazione	»	18
1.1.2. The Short Model of Evaluation	»	20
1.1.3. The Continuing Model of Evaluation	»	21
1.2. I livelli e i metodi di valutazione	»	23
1.2.1. Yardstick Model	»	24
1.2.2. PII Model e Macro Model of PR Evaluation	»	27
1.2.3. Le tecniche e i metodi di ricerca	»	31
1.3. La valutazione come processo situazionale e integrato	»	36
1.3.1. The Measurement Tree	»	37
1.3.2. Il Planning, Research and Evaluation model	»	40
1.3.3. Gli insegnamenti della ricerca valutativa	»	42
2. La misurazione di performance e la comunicazione	»	45
2.1. I principi di base e i modelli esistenti	»	46
2.1.1. Dai modelli finanziari ai programmi qualità	»	46
2.1.2. Le caratteristiche dei sistemi di misurazione di performance	»	49
2.1.3. Misure lead e lag	»	50
2.2. La Communication Balanced Scorecard	»	52

2.2.1. Le prospettive e le aree della performance	pag.	52
2.2.2. La BSC di Fleisher e Mahaffy	»	55
2.2.3. La BSC rivisitata di Vos e Shoemaker	»	58
2.3. Il Ritorno sull'Investimento (ROI) della comunicazione	»	61
2.3.1. Gli approcci "integralisti"	»	61
2.3.2. Le alternative di valorizzazione economica	»	63
2.3.3. Le posizioni critiche	»	65
3. Intangibili, misurazione e capitale comunicativo	»	68
3.1. Il concetto e le dimensioni del capitale comunicativo	»	68
3.1.1. Le radici concettuali del capitale comunicativo	»	69
3.1.2. Il capitale comunicativo nell'alveo del capitale intellettuale	»	72
3.1.3. La misurazione dell'immagine aziendale e delle relazioni con gli stakeholder	»	75
3.2. La misurazione dell'identità organizzativa	»	82
3.2.1. I modelli integrati	»	83
3.2.2. I modelli di misurazione legati alle variabili comportamentali	»	85
3.2.3. I modelli di misurazione della componente simbolica e comunicativa della Corporate identity	»	87
3.3. La valutazione della reputazione	»	89
3.3.1. Il filone delle aspettative sociali	»	92
3.3.2. Il filone del "corporate character"	»	94
3.3.3. Il filone della "trust"	»	96

Seconda parte

Modello di misurazione e applicazioni pratiche

4. Il modello di valutazione del Communication Capital Performance Measurement (CCPM)	»	101
4.1. I principi di base del modello	»	103
4.1.1. L'orientamento relazionale e organizzativo	»	103
4.1.2. L'attribuzione di causalità	»	105
4.1.3. Gli elementi tecnici della misurazione	»	108
4.2. La fase di assessment del contesto comunicativo	»	110
4.2.1. L'audit della cultura della misurazione	»	111
4.2.2. Gli obiettivi VALUES e il modello logico	»	114
4.2.3. Le mappe narrative del capitale comunicativo	»	115
4.3. La fase del Ciclo del Performance Management	»	120
4.3.1. Le misure dell'impatto del capitale comunicativo sul business (livello rendicontativo)	»	120

4.3.2. Il piano di misurazione e la comunicazione dei risultati	pag.	122
5. Una tassonomia dei KPI di comunicazione	»	124
5.1. Le misure del livello formativo	»	125
5.1.1. I tipi di misure	»	125
5.1.2. Le misure formative nelle attività di relazioni con i media	»	126
5.1.3. Linee guida per la valutazione delle relazioni con i media	»	128
5.2. Le misure del livello sommativo	»	131
5.2.1. I KPI del capitale comunicativo organizzativo e umano	»	132
5.2.2. I KPI del capitale relazionale e sociale	»	133
5.2.3. I KPI del capitale reputazionale e narrativo	»	134
5.3. Il livello rendicontativo e i KPI del business	»	135
6. KPI per l'ambiente digitale, di Stefania Romenti e Grazia Murtarelli	»	145
6.1. Misurazione online e livello formativo	»	146
6.1.1. Analisi dell'ambiente digitale	»	146
6.1.2. Obiettivi di comunicazione misurabili e rilevazione degli output	»	148
6.1.3. Analisi dell'efficienza, efficacia e rilevanza delle iniziative di comunicazione	»	151
6.2. Misurazione online e livello sommativo	»	153
6.2.1. Misurare la reputazione online	»	153
6.2.2. Misurare il proprio sistema relazionale digitale	»	155
6.3. Misurazione online e livello rendicontativo	»	157
6.3.1. Obiettivi di performance	»	158
6.3.2. Livelli di azione e complessità organizzativa	»	159
6.3.3. Il processo di misurazione online	»	161
Conclusioni	»	167
Bibliografia	»	171

Prefazione

di *Emanuele Invernizzi**

È un piacere per me presentare questo libro di Stefania Romenti innanzitutto perché rappresenta il risultato ben riuscito di un importante e approfondito lavoro di analisi e riflessione concettuale, opportunamente calibrato con un altrettanto importante lavoro di ricerca e di applicazione professionale. Inoltre perché esso colma una lacuna, avvertita da tempo sia dai professionisti sia dagli studiosi di management e di comunicazione d'impresa, esistente nel campo della valutazione e della misurazione dei risultati della comunicazione. E la colma presentando un modello di misurazione frutto di un percorso di ricerca rigoroso nell'impianto concettuale e metodologico e attento alle esigenze delle organizzazioni che si avvalgono del supporto dei professionisti di comunicazione.

La comunicazione è passata attraverso una profonda evoluzione che l'ha vista, a partire in particolare dall'ultimo decennio del secolo scorso, aumentare la sua importanza contribuendo a supportare la gestione strategica delle organizzazioni, a generare valore reputazionale, a supportare i suoi principali processi produttivi e, in definitiva, a contribuire al successo delle organizzazioni stesse. La sua evoluzione l'ha vista passare da un insieme di tecniche specialistiche di relazioni pubbliche volte a supportare l'immagine dell'organizzazione a un corpo di competenze in grado di incidere sui processi produttivi e manageriali delle organizzazioni e di contribuire alla creazione di valore per l'organizzazione e al consolidamento della sua reputazione.

La manifestazione forse più evidente dell'evoluzione in corso nella comunicazione si registra nel cambiamento del ruolo del comunicatore che ha assunto via via una posizione sempre più rilevante di tipo consulenziale e manageriale. Le ricerche condotte da chi scrive negli ultimi venti anni

* Emanuele Invernizzi è Professore di Economia e Tecnica della comunicazione aziendale ed è Direttore dell'Executive Master in Relazioni Pubbliche d'Impresa all'Università IULM di Milano.

in Italia hanno visto aumentare nelle grandi imprese la presenza di una direzione comunicazione e diffondersi la presenza del direttore della comunicazione nel comitato strategico delle stesse con un ruolo spesso simile a quello degli altri direttori di funzione. Hanno testimoniato in altre parole l'inizio di un processo di istituzionalizzazione del ruolo della comunicazione all'interno delle organizzazioni complesse, come ormai sia numerosi e qualificati studi scientifici sia l'evoluzione in corso in diverse grandi imprese testimoniano.

Tuttavia affinché il ruolo della comunicazione si consolidi appieno nelle organizzazioni e l'apporto strategico della comunicazione venga riconosciuto dal top management in tutta la sua portata, sembra indispensabile che tale apporto possa essere misurato con strumenti che nel contempo siano scientificamente fondati e parlino il linguaggio del management. Proprio in questa direzione va il contributo di Stefania Romenti che con questo libro fornisce un solido apparato concettuale particolarmente utile non solo per misurare alla fine l'apporto che la comunicazione ha dato ai processi gestionali e produttivi più importanti e strategici per l'impresa, ma anche per aiutare i professionisti nella fase iniziale di progettazione dell'attività di comunicazione in modo tale che consenta di fornire un apporto rilevante a quegli stessi processi.

L'aspetto forse più importante che merita di essere sottolineato è dunque il contributo sia a livello concettuale sia a livello operativo e professionale che l'apparato metodologico di valutazione e misurazione dei risultati della comunicazione proposto nel libro fornisce. A livello concettuale infatti consente di dimostrare ciò che gli studiosi di comunicazione avevano già intuito evidenziando il processo di istituzionalizzazione della comunicazione in corso nelle organizzazioni e quindi il ruolo strategico che la comunicazione ha assunto e sempre più sta assumendo nel supportare i più importanti processi produttivi e gestionali delle organizzazioni e quindi nel contribuire all'evoluzione e al successo delle organizzazioni stesse. A livello operativo e professionale il convincente apparato metodologico di valutazione e misurazione dei risultati della comunicazione potrà essere utilizzato dai professionisti della comunicazione nel predisporre e impostare i piani e i progetti di comunicazione, e la loro stessa attività consulenziale, da proporre al top management e ai direttori di funzione delle organizzazioni.

Vorrei concludere dicendo che considero questo libro di Stefania Romenti un contributo importante nel percorso di ricerca da tempo avviato, e tuttora in corso, nell'Università IULM e ritengo che esso, proprio per la sua ampiezza concettuale e la sua solidità metodologica e per la stretta relazione tra teoria e pratica, rappresenti un passo avanti molto rilevante nel percorso che la comunicazione ha intrapreso per consolidare quella posizione strategica che le spetta nel governo, e per il successo, delle organizzazioni complesse.

Introduzione

Perché i professionisti continuano a chiedere un unico standard di misurazione? Perché gli oltre 60 anni di studi e ricerche sul tema della valutazione e della misurazione dei risultati della comunicazione non hanno ancora prodotto uno standard accettato dai professionisti? Perché non sono riuscite in questo intento nemmeno le tre commissioni internazionali che da almeno 15 anni stanno cercando di mettere a punto un modello valido e riconosciuto dal mondo professionale?

Questo libro intende rispondere a questi interrogativi con l'obiettivo di superare quel sentimento di diffusa insoddisfazione che sembra permanere tra i professionisti nei confronti dei modelli di misurazione esistenti, convinti che continui a essere difficile, se non impossibile, misurare davvero il valore creato dalla comunicazione per l'impresa.

Due possono essere le principali motivazioni che possono spiegare questa insoddisfazione.

In primo luogo, l'aspettativa più diffusa tra i professionisti è che sia indispensabile arrivare a un unico modello standardizzato di misurazione che riesca a "catturare" il valore creato dalla comunicazione. In realtà il valore della comunicazione è molto variegato, dipende da numerosi fattori e difficilmente può essere misurato attraverso un unico metodo. Al contrario è necessario di volta in volta riflettere su quale sia la natura del valore creato e selezionare il ventaglio di tecniche e di metodi da impiegare, spesso in modo combinato tra loro, perché la valutazione sia efficace. Viene quindi sottolineato come la valutazione della comunicazione sia una materia troppo complessa e delicata per poter essere ricondotta all'applicazione di un unico standard e che, al contrario, essa richieda un'accurata attività di audit iniziale per capire la situazione di partenza e definire il percorso più adeguato da attuare.

In secondo luogo, l'altra convinzione molto diffusa è che l'applicazione rigorosa di metodi e tecniche di ricerca scientifiche sia sufficiente

a garantire l'efficacia del processo. In realtà, il successo di un piano di misurazione dipende anche da altri fattori che verranno descritti in questo libro. In particolare, dal contesto organizzativo che può influenzare molto sia la qualità sia l'attendibilità dei risultati ottenuti, ma anche dai soggetti che nutrono aspettative nei confronti del processo di valutazione e che devono essere ascoltati prima e informati dopo. Se trascurati, questi soggetti possono inficiare l'efficacia del processo di valutazione stesso, a prescindere dal rigore di applicazione delle tecniche e dei metodi di ricerca.

Viene poi presentato il modello del Communication Capital Performance Management (CCPM), che integra le tre prospettive disciplinari che negli anni hanno affrontato il tema della misurazione dei risultati della comunicazione e valorizza i fattori critici di successo del processo di misurazione che emergono dall'esperienza e dalla pratica professionale.

Il cuore del modello è il concetto di capitale comunicativo, ampiamente studiato nella letteratura scientifica, che nella sua multidimensionalità riesce a cogliere la complessità del valore creato dalla comunicazione e soprattutto a giustificarne i collegamenti con il valore per il business. Il capitale comunicativo include i gruppi di misure degli asset intangibili più importanti creati dalla comunicazione: quelli relazionali e sociali, quelli identitari e reputazionali, e infine quelli legati al fattore umano (p.e. gli skill comunicativi dei dipendenti) e al fattore organizzativo (p.e. le reti informali di comunicazione interne alle organizzazioni).

Il libro è articolato in due parti. La prima descrive le basi concettuali del modello CCPM, mentre la seconda descrive il modello, le sue misure e le sue applicazioni in alcuni principali ambiti di attività, come in particolare le relazioni con i media e il mondo digitale.

La prima parte descrive le basi concettuali della valutazione e della misurazione dei risultati della comunicazione. I tre capitoli contenuti in essa spiegano quali insegnamenti la comunicazione ha potuto trarre dai tre tradizionali filoni che hanno studiato i processi valutativi, i loro principi e le applicazioni specifiche. In particolare, vengono descritti i principi della ricerca valutativa (primo capitolo), della misurazione di performance (secondo capitolo) e della valutazione degli intangibili (terzo capitolo). Proprio nel capitolo dedicato alla valutazione degli intangibili verranno analizzati gli studi sul capitale comunicativo, come quel costruito multidimensionale capace di rappresentare in modo ampio e completo il valore della comunicazione.

La seconda parte descrive il modello CCPM proposto, i principi di base cui si ispira, le fasi che lo caratterizzano e le attività di ciascuna di esse (quarto capitolo). Viene proposta una tassonomia delle misure che complessivamente sono a disposizione del professionista per misurare la comunica-

zione (quinto capitolo). Infine viene illustrata un'applicazione del modello CCPM al mondo dei media digitali (sesto capitolo).

Il modello CCPM nasce dal connubio tra le esigenze dei professionisti e i caveat metodologici che non possono essere trascurati. Esso coniuga la teoria con la pratica professionale e sottolinea l'importanza di adottare un approccio metodologicamente solido, ma anche di non trascurare quegli aspetti contestuali, relazionali e manageriali che influenzano la buona riuscita di un piano di misurazione. È bene ricordare che l'improvvisazione e l'artigianalità limitano talvolta la possibilità di raccogliere risultati concreti e azionabili per prendere decisioni concrete. Al contempo il libro offre ai comunicatori una lista di indicatori, condensati in un unico capitolo, immediatamente utilizzabili per valorizzare il contributo offerto alla propria organizzazione.

Questo libro vuole rappresentare uno strumento utile e una fonte di ispirazione per i comunicatori, la cui sensibilità nei confronti della valutazione è in crescita. Una crescita avvenuta in seguito all'evoluzione del ruolo della professione all'interno delle organizzazioni complesse. Da un lato la comunicazione e le relazioni pubbliche sono diventate una funzione strategica e manageriale perché contribuiscono al pari delle altre funzioni aziendali alla definizione delle strategie e al raggiungimento degli obiettivi di business.

Dall'altro lato il ruolo del professionista, o meglio del responsabile della funzione di comunicazione e di relazioni pubbliche, si è ampliato. Infatti al ruolo di tecnico specializzato in comunicazione e in relazioni pubbliche, si si è affiancato quello strategico-riflettivo.

L'attività riflessiva consiste nell'ascolto e nell'analisi delle dinamiche dei valori, delle aspettative e delle opinioni diffuse tra gli stakeholder dell'impresa. Si tratta della fase di audit, che rappresenta quel processo di ricerca preliminare a tutte le attività di pianificazione e di gestione della comunicazione e delle relazioni pubbliche. Processo di ricerca che dovrebbe concludersi e riattivarsi con la valutazione e la misurazione dei risultati ottenuti. La componente strategica rappresenta invece il contributo che la comunicazione può apportare alle strategie dell'impresa, contributo che dovrebbe essere misurato anche attraverso indicatori di performance riconosciuti dai manager delle imprese e non solo dai comunicatori.

Per questo motivo i comunicatori sono sempre più consapevoli che la via per un riconoscimento del ruolo strategico che la propria attività gioca nelle organizzazioni passa anche attraverso la corretta, affidabile e multidimensionale misurazione dei risultati conseguiti.

Questo libro offre un'opportunità per farlo. Offre un modello che nasce dal connubio tra ricerca scientifica e dibattito professionale. Un model-

lo che impiega i numerosi contributi sul tema, che non trascura i metodi e i modelli di misurazione già esistenti, e che prende spunto dagli insegnamenti che possono essere tratti dagli esempi pratici di applicazione ormai diffusi. Nella consapevolezza che ogni passo ulteriore verso una diffusione della cultura della valutazione, rappresenta un passo ulteriore verso l'affermazione strategica della comunicazione nelle imprese.

Prima parte

Le basi concettuali della misurazione
della comunicazione

Fin dalla metà del '900, i contributi scientifici e professionali sul tema della valutazione dei risultati della comunicazione hanno attinto dagli studi in un'area specifica della metodologia della ricerca sociale, chiamata ricerca valutativa (*evaluation research*). La ricerca valutativa (Palumbo, 2001; Bezzi, 2003) considera la valutazione come un processo che avviene in un determinato contesto organizzativo e sociale dal quale è condizionata e sul quale influisce. La ricerca valutativa coniuga pertanto l'importanza dell'utilizzo di un disegno della ricerca adeguato e solido, con fattori relazionali, sociali e culturali relativi ai soggetti coinvolti nel processo di valutazione stesso.

In questo capitolo verrà spiegato in che modo l'eredità concettuale e metodologica che proviene dalla ricerca valutativa ha ispirato i modelli di misurazione dei risultati della comunicazione più tradizionali e conosciuti. Nello specifico, nel descrivere gli otto modelli selezionati, verranno messi in luce gli insegnamenti considerati più rilevanti nell'ambito della ricerca valutativa e che è utile non trascurare nel momento in cui vengono impostati processi di valutazione dei risultati di un progetto di comunicazione. Gli insegnamenti della ricerca valutativa riguardano nello specifico l'importanza della definizione di obiettivi di comunicazione misurabili come punto di partenza di ogni processo valutativo; l'esistenza di molteplici livelli di misurazione per qualunque processo, il rigore metodologico e la scelta delle tecniche di ricerca da applicare in base agli obiettivi e alle risorse dedicate alla valutazione; il contesto organizzativo in cui la valutazione avviene e che può condizionarne gli esiti.

Nello specifico, nel primo paragrafo di questo capitolo, viene posta l'enfasi sulle finalità che la valutazione può perseguire, sull'importanza degli obiettivi e sui criteri di efficacia che deve rispettare per poter funzionare in modo adeguato.

Nel secondo paragrafo vengono descritti i livelli di valutazione e i metodi di ricerca che vi corrispondono.

Infine, il terzo paragrafo è dedicato al ruolo ricoperto dagli aspetti contestuali, organizzativi e relazionali in un processo di valutazione affinché esso sia impostato e condotto in modo corretto.

1.1. Le caratteristiche e gli obiettivi della ricerca valutativa

La valutazione è un'attività manageriale integrata con le fasi di progettazione, di pianificazione e di attuazione dell'attività di un'organizzazione complessa. Essa consiste nella raccolta, nell'analisi e nell'interpretazione sistematiche dei dati e delle informazioni riguardanti l'attività valutata, al fine di formulare un giudizio sul suo funzionamento e di orientare le decisioni future di tutti i soggetti coinvolti (Patton, 1998; Rossi, *et al.* 1999).

Da questa definizione emerge che un processo di valutazione può perseguire una molteplicità di obiettivi. Esso non può essere fine a se stesso, ma deve essere orientato alla presa di una decisione e quindi alla realizzazione di azioni a seguito dei risultati raccolti. La valutazione non pone l'enfasi sui metodi utilizzati per raccogliere ed elaborare i risultati, ma sulle decisioni che devono essere prese quando i risultati verranno interpretati dai soggetti coinvolti nei processi decisionali. D'altro canto, le decisioni da prendere hanno delle ripercussioni sul modo in cui il processo viene impostato e realizzato, sulle misure e sui metodi impiegati. La scelta dei metodi di valutazione è tutt'altro che secondaria, ma è importante che sia coerente con le finalità della valutazione.

1.1.1. Le finalità della valutazione

Le finalità di un processo di valutazione possono essere ricondotte al *supporto alla pianificazione, al controllo e miglioramento continuo, all'assunzione di responsabilità/accountability* (Scriven, 1996; Palumbo, 2001; Bezzi, 2003).

La valutazione può essere un utile mezzo di *supporto alla pianificazione* delle attività di comunicazione. Può servire ad analizzare la situazione di partenza mettendo in luce punti di forza e di debolezza delle attività in corso, può essere utile per definire benchmark con progetti di comunicazione di concorrenti rispetto ai quali confrontarsi, può servire a valorizzare i risultati ottenuti in passato dall'organizzazione per definire delle "pietre di paragone" rispetto alle quali valutare gli scostamenti. La valutazione può anche servire per capire se le attività di comunicazione progettate, ma non ancora realizzate, sono adeguate e appropriate per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Le finalità di *controllo* e di *miglioramento* consentono di sviluppare, all'interno delle organizzazioni in cui vengono perseguite, circoli virtuosi di comprensione su cosa abbia funzionato bene e su cosa invece vada cambiato. Questo tipo di risultati servono sia a chi gestisce la comunicazione, sia a chi appartiene ad altre funzioni aziendali e al top management. In particolare, la valutazione finalizzata al controllo (detta anche sommativa) serve a dimostrare a chi non gestisce direttamente le attività di comunicazione quali sono stati i risultati raggiunti. Consente pertanto di “tirare le somme” a chi ne ha la responsabilità, sulla necessità di aumentare o di tagliare i budget destinati alle attività di comunicazione, o di privilegiare un'attività di comunicazione al posto di un'altra. Al contrario, la valutazione finalizzata al miglioramento (detta anche formativa) (Scriven, 1996) è utile per coloro che tecnicamente progettano e realizzano le attività di comunicazione per apportare degli aggiustamenti in itinere oppure a posteriori e ovviare agli errori commessi.

Infine, la valutazione può avere una finalità di *assunzione di responsabilità* nei confronti degli stakeholder esterni all'organizzazione. Assumersi la responsabilità significa rispondere ai bisogni informativi degli stakeholder su quello che è stato realizzato, sul modo in cui i processi sono avvenuti e sui risultati conseguiti. Pertanto le misure impiegate sono in questo caso scelte sulla base delle esigenze informative espresse dagli stakeholder. La valutazione rivolta all'*accountability* consiste quindi nell'assumere un punto di vista diverso da quello del management dell'organizzazione, per valorizzare i risultati che l'attività di comunicazione ha generato a vantaggio di altri soggetti.

Il modello CCPM (Communication Capital Performance Measurement), che verrà introdotto e descritto nel quarto capitolo, include tutte le finalità della misurazione, associando a ciascuna di esse metodi e indicatori specifici. Tenendo in considerazione i vincoli temporali e di risorse disponibili, è importante che un piano di misurazione parta dalle analisi utili alla impostazione iniziale della attività di comunicazione, includa un cruscotto di misure sommativa e formative e infine comprenda un insieme di misure volte a comunicare agli stakeholder i risultati raggiunti, rispondendo alle loro esigenze rendicontative. Le scelte delle misure da includere dovranno essere operate in base alla situazione organizzativa in cui il processo di misurazione è calato, come verrà ampiamente discusso nel quarto capitolo in premessa alla descrizione del modello CCPM.

Le finalità di un processo devono essere ben esplicitate attraverso obiettivi chiari e univoci. La definizione degli obiettivi di un processo di comunicazione è una delle operazioni più delicate e importanti per condurre la valutazione. A questo proposito viene proposto l'acronimo SMART, recuperando un termine già impiegato dalla letteratura di *management by*