



ALFONSO SIANO,
FRANCESCA CONTE

LA SOSTENIBILITÀ VIAGGIA NEL WEB

Valutare e migliorare la comunicazione
delle organizzazioni sostenibili
nell'era della digital analytics



COMUNICAZIONE D'IMPRESA

FRANCOANGELI

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”.

ALFONSO SIANO,
FRANCESCA CONTE

LA SOSTENIBILITÀ VIAGGIA NEL WEB

Valutare e migliorare la comunicazione
delle organizzazioni sostenibili
nell'era della digital analytics

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

FRANCOANGELI

Volume pubblicato con il contributo del Dipartimento di Scienze Politiche, Sociali e della
Comunicazione dell'Università degli Studi di Salerno

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2018 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>Marialuisa Saviano</i>	pag.	9
Presentazione , di <i>Alfonso Siano e Francesca Conte</i>	»	11
	»	
1. Web analytics: livelli e metriche per il marketing e la comunicazione	»	13
1.1. Introduzione	»	13
1.2. Digital analytics per le valutazioni e le decisioni di marketing	»	14
1.3. Prospettive di analisi: metriche per valutare input e output nella comunicazione online	»	17
1.4. Web analytics per la sustainability communication	»	22
2. La comunicazione per la sostenibilità in ambiente digitale	»	28
2.1. Introduzione	»	28
2.2. Orientamento alla sostenibilità e funzioni della comunicazione nei website	»	29
2.3. Contenuti e principi di comunicazione per le organizzazioni sostenibili	»	31
2.4. Stakeholder engagement	»	35
2.4.1. Matrice delle priorità	»	38
2.4.2. Altri strumenti di stakeholder engagement	»	42
2.5. Governance di sostenibilità: modello organizzativo e strumenti di governance	»	46
2.5.1. Report di sostenibilità	»	49
2.5.2. Codice di condotta, codice etico, certificazioni e brand ecologici	»	53
2.5.3. Indici di sostenibilità	»	59

2.6. Profili ergonomici del corporate website	pag.	63
2.7. Greenwashing e comunicazione per la sostenibilità	»	67
3. Il modello OSEC per valutare e migliorare i siti web	»	71
3.1. Introduzione	»	71
3.2. Finalità, caratteristiche e limiti del modello operativo	»	72
3.3. Architettura degli elementi costitutivi del modello: macro-item, item e micro-item	»	74
3.3.1. Orientamento strategico espresso nel website	»	77
3.3.2. Struttura e strumenti del website	»	83
3.3.3. Ergonomia del website	»	85
3.3.4. Contenuti presenti nel website	»	87
3.4. Misurazione dei macro-item, degli item e dei micro- item	»	90
3.4.1. Linee guida per la rilevazione degli elementi presi in esame nel modello OSEC	»	91
3.4.2. Adattamenti delle linee guida alle imprese multi-brand	»	110
3.4.3. Adattamenti delle linee guida alle organizza- zioni non profit	»	113
3.5. Segnali di greenwashing nei siti web: correttivi di misurazione nel modello OSEC	»	120
3.6. Range di punteggio OSEC, ranking di settore, ben- chmarking e best practice	»	121
3.7. Il contributo dell'infografica per l'individuazione delle aree critiche	»	123
3.8. Verso l'adattamento del modello OSEC alla social communication	»	125
4. Applicazioni del modello OSEC	»	128
4.1. Introduzione	»	128
4.2. Ranking su cluster diversi	»	131
4.2.1. Ranking calcolato su un cluster di banche	»	131
4.2.2. Ranking calcolato su un cluster di compagnie di assicurazione	»	133
4.2.3. Ranking calcolato su un cluster di aziende di trasporti	»	134
4.2.4. Ranking calcolato su un cluster di aziende far- maceutiche	»	136
4.2.5. Ranking calcolato su un cluster di aziende di fabbricazione e di commercio della carta	»	138

4.2.6. Ranking calcolato su un cluster di aziende di fabbricazione e di commercio di prodotti elettronici e affini	pag.	140
4.2.7. Ranking calcolato su un cluster di aziende multi-brand	»	142
4.2.8. Ranking calcolato su un cluster di organizzazioni del settore non profit	»	143
4.3. Analisi intersettoriali	»	144
4.3.1. Analisi intersettoriale della varianza (ANOVA)	»	144
4.3.2. Analisi intersettoriale della distribuzione dei punteggi nei range della tassonomia OSEC	»	149
4.3.3. Analisi intersettoriale delle penalità di greenwashing	»	151
4.3.4. Analisi di correlazione tra punteggio OSEC e penalità di greenwashing	»	154
4.4. Best practice per categoria	»	158
4.4.1. Best practice di “Orientamento”	»	158
4.4.2. Best practice di “Struttura”	»	158
4.4.3. Best practice di “Ergonomia”	»	165
4.4.4. Best practice di “Contenuti”	»	168
4.5. Implicazioni manageriali: interventi per migliorare la comunicazione per la sostenibilità nei siti web	»	175
Bibliografia	»	177

Prefazione

di *Marialuisa Saviano**

Tutti ti valutano per quello
che appari. Pochi compren-
dono quel che tu sei.

Machiavelli

Che i propri interlocutori comprendano “quel che si è”, è fondamentale nell’era della *digital communication*, dove, nell’intricato intreccio che crea, la realtà virtuale non di rado prevale su quella fisica alimentando una nuova dicotomia tra essere e... comunicare.

In tale contesto, la *sostenibilità* comporta una duplice sfida: da un lato, non si può prescindere dal comunicare, anche online, l’*essere sostenibili*; dall’altro, *comunicare la sostenibilità* online può rivelarsi rischioso.

Sin dall’affermazione della *Stakeholder Theory* e della *Corporate Social Responsibility*, le imprese hanno compreso la necessità di rapportarsi con una pluralità di portatori di interessi rispetto ai quali non solo definire appropriate strategie relazionali ma anche assumere precise responsabilità. Questa necessità si è poi tradotta in un crescente impegno nel rendersi *sostenibili* e nel promuovere la *sostenibilità*, comunicando altresì tale orientamento ai propri stakeholder.

Comunicare la sostenibilità, nel senso etimologico del termine (da *cum munire*, “mettere in comune”), significa non solo rendere noto ma anche condividere l’impegno per la sostenibilità con i propri stakeholder e i più ampi pubblici di riferimento.

Vitale nel governo della relazionalità dell’impresa, la comunicazione, nell’insidioso ambiente digitale, è un’attività tutt’altro che semplice, alla quale riservare la dovuta attenzione. Se, infatti, comunicare la sostenibilità ha in linea di principio effetti virtuosi di *stakeholder engagement* e, soprattutto, aiuta a ridefinire l’arena concorrenziale rendendo la sostenibilità una più solida base per il vantaggio competitivo, ottenere questi effetti attraverso

* Marialuisa Saviano è professore di Economia e Gestione delle Imprese presso l’Università degli Studi di Salerno e presidente della IASS, *Italian Association for Sustainability Science*.

la *web communication* richiede non solo la piena padronanza dello strumento, ma anche e soprattutto la profonda comprensione dei principi e delle logiche della comunicazione online e del “pensiero digitale”.

Emerge, quindi, l’esigenza di validi riferimenti che integrino efficacemente solide competenze di corporate e *web communication* con la conoscenza del complesso e delicato problema della sostenibilità, al fine di realizzare una *sustainability communication* che dia sostanza e non solo forma all’orientamento alla sostenibilità.

La sostenibilità viaggia nel web è una risposta eccellente a tale esigenza. Il volume propone un innovativo modello di misurazione e valutazione della comunicazione per la sostenibilità nei website, corredato di una solida base teorica, nonché di utili esemplificazioni e dei risultati di applicazioni in diversi settori chiave. Il volume offre, così, al lettore, studioso o operatore che sia, non solo uno strumento analitico e operativo di grande utilità, ma anche un ampio quadro di riferimento rispetto al quale valutare il proprio orientamento alla sostenibilità sul piano strategico, traendone fondamentali indicazioni di condotta.

La compiuta visione di *sustainability communication* alla base dello studio sviluppato dagli Autori conferisce, infatti, al modello *OSEC* (*orientamento, struttura, ergonomia, contenuti*) la valenza strategica di indirizzo normativo non solo della comunicazione online della sostenibilità ma anche delle scelte stesse in cui si sostanzia l’impegno per la sostenibilità. In tal senso, è fondamentale la capacità del modello di far emergere fenomeni di *greenwashing*, che rappresentano una risposta comune delle imprese alla sfida della sostenibilità.

Ad oggi, infatti, molte organizzazioni hanno risposto alla sfida della sostenibilità realizzando soprattutto quelli che Watzlawick, Weakland, e Fisch qualificerebbero come cambiamenti “di tipo 1”, ossia cambiamenti che si verificano “dentro un dato sistema il quale resta immutato” (Watzlawick *et al.*, 1974, p. 27). Ciò che invece occorre è un cambiamento “di tipo 2”, che “cambi il sistema stesso” e sia, pertanto, realmente “trasformativo”, come postulato nella *Scienza della Sostenibilità* (www.scienzasostenibilita.org).

La sostenibilità viaggia nel web aiuta a realizzare un simile cambiamento trasformativo, contribuendo a far sì che, *viaggiando, la sostenibilità si realizzi attraverso il web.*

IASS Italian Association for Sustainability Science
gennaio 2018

Presentazione

di *Alfonso Siano** e *Francesca Conte***

Nell'era della *digital analytics*, il libro mira a rispondere alla crescente esigenza delle organizzazioni, profit e non profit, di comunicare adeguatamente nel web il proprio orientamento alla sostenibilità e le iniziative in materia da esse poste in essere, avvalendosi di metriche in grado di evidenziare criticità e di suggerire cambiamenti per rendere efficace questo tipo di comunicazione.

Per tal motivo, nel volume viene proposto, descritto nei suoi elementi costitutivi e testato su cluster di organizzazioni di diversi settori, un modello operativo che permette di valutare e di migliorare i corporate website, sotto il profilo della comunicazione per la sostenibilità.

Il modello, denominato OSEC, dalle iniziali dei quattro macro-item (orientamento, struttura, ergonomia, contenuti) su cui si fonda, è stato elaborato con rigore scientifico per offrire significatività e affidabilità dei risultati. La costruzione del framework e i risultati delle sue varie applicazioni, nell'indagine empirica riportata nella parte finale del volume, sono frutto dell'attività di ricerca svolta nell'ambito di "Lab_Os CS" (Laboratorio e Osservatorio di Comunicazione per la Sostenibilità¹), istituito presso il Dipartimento di Scienze Politiche Sociali e della Comunicazione dell'Università degli Studi di Salerno.

Avviata nel 2011 e consolidata nel corso di questi ultimi anni, l'attività di ricerca si inserisce in un mirato programma di studio che ha portato a pubblicare vari contributi in materia. È stato così possibile arricchire il background teorico-concettuale di riferimento e rendere più rigorosa e affidabile

* Alfonso Siano è professore ordinario di Marketing e di Corporate Communication and Brand Management presso l'Università degli Studi di Salerno.

** Francesca Conte, Ph.D., è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Politiche Sociali e della Comunicazione dell'Università degli Studi di Salerno.

¹ Per eventuali contatti, utilizzare l'account di posta elettronica: lab.os.cs@unisa.it.

la metodologia sottostante al modello OSEC. Parallelamente, si è reso possibile costituire un ampio database, a livello nazionale ed internazionale, strutturato per settori (*business activity*), che consente di condurre vari tipi di indagini, anche con l'incrocio di dati per analisi più articolate e complesse.

Il modello è di tipo normativo e si sostanzia in un algoritmo il cui punteggio può oscillare in un range da zero (valore che esprime totale inadeguatezza della comunicazione) a cento (valore che esprime massima efficacia della comunicazione). È la verifica della rispondenza ai predefiniti requisiti di *sustainability communication online* del framework a consentire di misurare il livello di adeguatezza del sito web e di individuare interventi correttivi mirati, ove necessari.

Il modello OSEC riserva particolare attenzione ai fenomeni di *greenwashing*. Al riguardo, prevede un meccanismo di penalizzazione del punteggio per le organizzazioni che incorrono in pratiche di questo genere, riscontrate sulla base di determinati indizi.

L'applicazione del modello consente analisi comparative (*benchmarking*) intrasettoriali ed intersettoriali, da cui possono derivare indicazioni in merito alle *best in class* e alle *best practice* in termini di comunicazione per la sostenibilità. Trattasi di analisi che, sviluppate e proposte nella parte conclusiva del libro, rappresentano punti di riferimento da cui ricavare utili indicazioni ai fini del miglioramento dei siti web delle organizzazioni.

Il framework proposto nel volume è di facile applicazione, grazie anche al supporto di dettagliate linee guida che agevolano il riscontro degli elementi presenti nei corporate website, rilevanti per la valutazione. Inoltre, le numerose esemplificazioni tratte da situazioni aziendali reali nell'ambito del web, contribuiscono a chiarire i concetti.

Il libro è rivolto ai professionisti di *corporate communication* e di *brand management* che intendono avvalersi di un approccio rigoroso, per quanto di immediata praticabilità, per avere indicazioni ai fini dell'impostazione e della manutenzione degli elementi di *sustainability communication* associati ai siti web. Risulta, inoltre, utile per gli studenti universitari dei corsi di laurea magistrale e dei master e per gli allievi delle *business school*, impegnati sui temi della comunicazione aziendale online.

Infine, può rappresentare una stimolante opportunità di approfondimento per gli studiosi che conducono ricerche nel campo della Corporate Social Responsibility Communication.

Fisciano, Università, gennaio 2018

1 Web analytics: livelli e metriche per il marketing e la comunicazione

di M.G. Confetto e M. Palazzo *

1.1. Introduzione

Il capitolo delinea un quadro di sintesi della *digital analytics*, con riferimento alle fasi di raccolta, misurazione, analisi e interpretazione dei dati, ai fini delle strategie di marketing e comunicazione in ambiente digitale. Vengono distinti differenti livelli di analisi che possono essere effettuati nel contesto digitale (livello formativo, sommativo, rendicontativo). Viene sottolineato che è fondamentale non solo rilevare gli output delle attività implementate, ovvero le percezioni e gli effetti sugli utenti, ma anche valutare gli strumenti e le attività che le organizzazioni predispongono per attuare le proprie iniziative di comunicazione online. Il capitolo si sofferma sulla necessità per le organizzazioni di incentrarsi sulla fase di valutazione e di pianificazione degli input per la *sustainability communication*. Il capitolo apre così la strada alla trattazione di un modello operativo espressione di uno specifico sistema di input relativo alla misurazione e all'assessment di tale tipo di comunicazione. Come si vedrà nel prosieguo della trattazione, il modello si configura come strumento di *web analytics* a livello formativo, racchiudendo in sé caratteristiche tipiche non solo della *descriptive analysis*, ma anche della *prescriptive analysis*.

Infine, il capitolo si sofferma sull'importanza delle pratiche di *social media monitoring*, grazie alle quali l'impresa ha la possibilità di comprendere come intervenire sui social media al fine di comunicare al meglio il proprio impegno in termini di sostenibilità. Tuttavia, il *social media monitoring* non sarà oggetto di approfondimento del libro, il cui scopo è quello di proporre

* Pur essendo il lavoro frutto di riflessioni e contributi comuni, i paragrafi 1.1. e 1.4 sono da attribuirsi a Maria Palazzo, i paragrafi 1.2. e 1.3. sono da attribuirsi a Maria Giovanna Confetto.

un modello di valutazione della comunicazione per la sostenibilità nei corporate website.

1.2. Digital analytics per le valutazioni e le decisioni di marketing

Il complesso fenomeno della *Digital Transformation*, sviluppatosi a partire dagli anni '90, ha completamente rivoluzionato il modo di lavorare di gran parte delle organizzazioni, oltre ad aver aperto la strada a nuovi modelli di business (Andal-Ancion *et al.*, 2003; Berman, 2012).

La maggior parte delle aziende ha trasferito online molte delle proprie operazioni e adottato tecnologie digitali per una maggiore interazione e collaborazione con gli stakeholder, riformulando la *customer value proposition* in accordo con le nuove aspettative degli utenti in rete (Westerman *et al.*, 2014).

Le trasformazioni avvenute nell'ambito delle *Information and Communication Technologies* (ICT) hanno profondamente innovato il modo di fare marketing e comunicazione, sempre più focalizzato sulla condivisione di risorse intangibili, sulla co-creazione di valore e sulle relazioni (Vargo e Lusch, 2004), portando all'affermarsi di tecniche e strumenti sempre più avanzati di *Digital Marketing* (Deighton e Kornfeld, 2009; Chaffey e Smith, 2013; Ryan, 2017). Se fino a qualche anno fa uno dei capisaldi del marketing digitale risiedeva nelle capacità tecniche di *search engine optimization* (raggiungimento di un buon posizionamento delle pagine web tra i risultati organici restituiti dai motori di ricerca, attraverso l'utilizzo di keyword) e *search engine marketing* (insieme delle attività atte a generare traffico qualificato verso un sito web), il crescente "affollamento" del contesto competitivo in rete ha richiesto alle organizzazioni di confrontarsi in nuovi e articolati ambiti, quali ad esempio quelli relativi all'*Inbound Marketing* (Halligan e Shah, 2014; Opreana e Vinerean, 2015), al *Content Marketing* (Rowley, 2008; Pulizzi e Barrett, 2009; Handley e Chapman, 2012; Mathewson e Moran, 2016), al *Social Media Marketing* (Zarrella, 2010; Evans, 2010; Tuten e Solomon, 2015) e all'*Influencer Marketing* (Brown e Hayes, 2008; Cakim, 2010). Questa situazione si determina perché le relazioni tra organizzazioni e stakeholder nascono, si sviluppano e si rafforzano all'interno dei social media, gli "spazi virtuali" in cui gli utenti già si ritrovano per interessi personali e in cui il contatto ricercato dalle aziende (in modalità *pull*) non risulta un'invasione ma, anzi, spesso si rivela essere utile risposta ai bisogni degli utenti. Tale contatto si sostanzia nella condivisione di contenuti digitali su temi di interesse comune che risultano, oltre che utili, anche coinvolgenti, stimolanti,

emozionanti. Non si tratta più di persuadere semplicemente alla vendita i potenziali clienti, ma di dialogare e interagire per comprendere, anticipare ed influenzare i comportamenti dei consumatori in rete.

In questo contesto, il vantaggio competitivo si basa essenzialmente sull'interpretazione e il riutilizzo dell'enorme mole di dati che il *digital environment* consente di rilevare (Järvinen e Karjaluoto, 2015). Uno dei grandi benefici che caratterizza l'impiego delle piattaforme digitali deriva dalla possibilità di poter misurare praticamente qualsiasi cosa in esse accada: come si muovono gli utenti tra le pagine web, da quale dispositivo si connettono, di quali contenuti fruiscono, cosa vorrebbero acquistare, e molto altro ancora. Si parla di "Big Data" per definire la massa, oltreché la complessità di comprensione ad essa connessa, di informazioni che possono essere ricavate. L'espressione fa riferimento al volume, alla varietà, alla velocità (di produzione e di cambiamento) e alla veridicità dei dati digitali (Kobielus, 2013).

Conoscere e saper sfruttare tutte le informazioni derivanti dai Big Data, che possono descrivere in maniera minuziosa i comportamenti di ogni singolo utente, rappresenta un'enorme opportunità e, non a caso, i dati sono considerati "il petrolio del terzo millennio" (Accoto, 2017). Nel marketing management, i benefici sono molteplici e sono tutti legati alla possibilità di perfezionare la profilazione dei consumatori. I Big Data infatti forniscono informazioni sui contenuti più efficaci in ogni fase del ciclo di vita, aiutano a migliorare gli investimenti nei sistemi di *Customer Relationship Management*, facilitano l'ottimizzazione delle strategie di engagement, oltre che l'aumento del tasso di conversione e del *customer lifecycle value* (Columbus, 2016).

Controllare e interpretare i dati vuol dire fare *digital analytics* (Phillips, 2014; Power, 2014; Turner *et al.*, 2014; Wheeler, 2016). Trattasi di un insieme di attività e tecniche che definiscono, creano, raccolgono, verificano o trasformano i dati digitali in reportistica, ricerca, analisi, ottimizzazioni, previsioni, automazioni e intuizioni che generano valore aziendale (Phillips, 2014). Il primo passo del processo analitico consiste nel rilevare e collezionare i dati provenienti dai canali digitali implementati (e-mail, website, motori di ricerca, mobile, social media, ecc.). I dati raccolti consentono di attivare il processo di "estrazione" del valore, attraverso il reporting e l'analisi degli stessi in funzione di determinati obiettivi. Per riuscire a trarre valore dall'analisi occorre stabilire processi e utilizzare metodologie collaudate. Tali metodologie devono essere identificate a monte e scalabili, cioè in grado di gestire grandi volumi di dati (Jansen, 2009).

L'analisi dei dati sfocia nella selezione di *Key Performance Indicators* (KPI) appropriati. I KPI rappresentano metriche (ovvero valori quantificabili) cruciali per misurare l'andamento delle attività di business, in quanto riflettono le prestazioni di un'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi (Bauer, 2004). Nella definizione dei KPI si individuano le azioni, ovvero i comportamenti desiderati, come reazione a una campagna o una strategia di comunicazione, e si rapportano tali comportamenti agli obiettivi. I KPI vanno definiti in anticipo e non sono uguali per tutte le organizzazioni, ma sono legati alle specifiche attività di esse¹.

In termini di analisi, la difficoltà maggiore deriva dal fatto che quasi tutti i dati diretti che è possibile raccogliere in rete sono dati comportamentali, cioè relativi alla condotta degli utenti all'interno di un sistema web. Questi dati offrono una scarsa visione delle motivazioni o dei processi decisionali che guidano gli utenti nell'assumere i comportamenti (Wheeler, 2016). Per comprendere le motivazioni, si fa riferimento agli aspetti contestuali, situazionali, cognitivi e affettivi degli utenti. Per esplorare i "perché", necessitano quindi dati attitudinali (ovvero relativi al contesto, alla situazione cognitiva e affettiva) spesso difficili da rilevare (Jansen, 2009).

Esistono diversi strumenti commerciali in rete (si pensi a Google Analytics) che possono permettere di integrare i dati provenienti da più fonti web, consentendo di definire un quadro attitudinale per ogni singolo utente (quali contenuti divide, quali sono le tematiche di suo interesse, ecc.) e di valutare le prestazioni con maggior precisione.

Attraverso strumenti automatizzati di *digital analytics* le organizzazioni hanno la possibilità di esplorare il complesso modo di pensare e di agire degli individui online, di intuirne le pulsioni, di coglierne le motivazioni, di anticipare il *customer journey* (Wheeler, 2016). Le imprese hanno, dunque, opportunità di monitorare e comprendere se e come stanno perseguendo i propri scopi, di capire quali sono gli effetti reali e non presunti delle campagne che attuano online, di comparare le proprie prestazioni nel tempo e di definire come e cosa possono migliorare nella propria strategia. Padroneggiare gli strumenti e le tecniche di *digital analytics* è la chiave per il successo del business in rete e rappresenta la grande sfida delle organizzazioni nell'attuale fase.

¹ Per un'azienda il cui obiettivo è generare traffico, ad esempio, la metrica rilevante è il numero di visite giornaliere al sito web (KPI), ma non quello di visitatori ripetuti. Viceversa, per un'azienda il cui obiettivo è la *customer loyalty*, sarà significativo il numero di utenti ripetuti (KPI), ma non il numero totale di visite al sito web.

1.3. Prospettive di analisi: metriche per valutare input e output nel marketing e nella comunicazione online

Le attività di *digital analytics* rientrano tra quelle di *evaluation research*, ovvero di valutazione delle attività di un'organizzazione al fine di formulare giudizi sulle stesse e orientare le decisioni-azioni future di tutti i soggetti coinvolti (Patton, 1998; Rossi *et al.*, 1999). La *evaluation research*, in particolare, può essere un utile mezzo di supporto alla pianificazione delle iniziative di marketing e di comunicazione (Romenti, 2016).

In quest'ambito, l'interpretazione dei dati attraverso le azioni di *digital analytics* consente di comprendere come e perché gli individui online reagiscono alle campagne di comunicazione, quali effetti ha quindi provocato la strategia di comunicazione posta in atto. Tali effetti costituiscono l'output delle iniziative implementate e possono rappresentare il metro di misurazione delle performance aziendali online per valutarne l'efficacia². Nel grande paniere di azioni riguardanti il digitale, definire in maniera puntuale quali siano gli indicatori di performance online è compito arduo. Il *digital environment*, infatti, ricomprende molteplici canali (sito web, blog, e-mail, app, social network, ecc.), per cui risulta estremamente complesso mettere in connessione i dati provenienti da ognuno di essi per avere un quadro preciso.

Tenuto conto che gli output dipendono dalle differenti attività intraprese sui vari canali attivati, non esiste per la valutazione uno schema di riferimento oggettivo e valido in ogni contesto (Zahran *et al.*, 2014). Generalmente, ciascuna organizzazione definisce e ordina gli output secondo le proprie finalità (brand awareness, engagement, advocacy, sale, ecc.). Soprattutto per ciò che riguarda il marketing, esistono, comunque, varie proposte di categorizzazione delle metriche che intendono guidare la misurazione del marketing digitale. Esempi in tal senso sono il framework REAN, che distingue gli indicatori a seconda che misurino Reach, Engage, Activate e Nurture (Jackson, 2009), e la sua evoluzione RACE, Reach, Act, Convert, Engage (Chaffey e Patron, 2012).

² Per semplificazione, si utilizza in questa sede il termine output per richiamare tutti gli effetti misurabili di una campagna di comunicazione. Nella letteratura sul tema, però, è possibile che vengano utilizzate terminologie differenti a seconda che ci si riferisca alla valutazione del grado e della qualità di esposizione dell'organizzazione presso i suoi stakeholder (*output*), del raggiungimento dei pubblici, del livello di attenzione e ricordo guadagnato e delle reazioni immediate (*outtake*), del cambiamento nel lungo termine delle opinioni, degli interessi, degli atteggiamenti e dei comportamenti degli stakeholder (*outcome*), o del grado di sviluppo e di consolidamento della qualità delle relazioni con gli stakeholder e della reputazione aziendale (*outgrowth*) (Macnamara, 1997; Cutlip *et al.*, 2000; Watson, 2001; Institute for PR, 2003).

Qui di seguito si propone uno schema (v. tab. 1) che raggruppa le principali metriche in cinque ambiti, corrispondenti agli obiettivi di principale interesse di attività di *Digital Marketing*: di traffico, di consumo dei contenuti, di interazione, di conversione e di revenue online.

La valutazione delle performance attraverso tali indicatori consente di verificare il successo o l'insuccesso della strategia di marketing e comunicazione. Fornisce, quindi, segnali utili per eventuali miglioramenti da apportare per allineare le iniziative agli obiettivi prefissati o, al limite, per revisionare questi ultimi.

Tab. 1 - Principali metriche di marketing e comunicazione per la valutazione degli output

<i>Field</i>	<i>Main metrics</i>
Traffic	n. visits % unique visitors % new visitors % returning visitors traffic source (direct traffic, referral traffic, organic search traffic, campaign traffic)
Content Consumption	page/post views video views impressions reach click through-rate e-mail opens
Interaction (engagement)	active social followers n. shares/mentions/like/ecc. n. post comments % e-mail forwards inbound links time on site bounce rate
Conversion	n. form fills n. registrations n. newsletter/e-mail subscription n. document views/downloads coupon conversion rate sales conversion rate
Revenue	cost per lead cost per acquisition cost per sale revenue per visit purchase volume sales growth

Già da tempo, nell'ambito della letteratura relativa all'*evaluation research* applicata alla comunicazione d'impresa, si sono sviluppati modelli di valutazione che alla fase di misurazione degli output fanno precedere la fase di analisi e valutazione degli input, ovvero degli elementi oggetto delle decisioni da parte di manager e consulenti della comunicazione, nell'ambito delle proprie attività (Macnamara, 1997; Cutlip *et al.*, 2000; Institute for PR, 2003).

Sulla base delle logiche di tali modelli, possono essere individuati tre livelli di misurazione della comunicazione online (Romenti, 2016), riferiti alle attività di valutazione sia degli input che degli output, ad ognuno dei quali corrispondono specifici tipi di misure:

- livello formativo, riguardante la valutazione delle scelte compiute in fase di progettazione e implementazione. Esso prevede: a) analisi preventiva dell'ambiente digitale di attivazione delle strategie di comunicazione e di misurazione; b) definizione degli obiettivi di comunicazione online misurabili e rilevazione degli output; c) analisi dell'efficienza, dell'efficacia e della rilevanza delle strategie e iniziative di comunicazione digitali progettate;
- livello sommativo, relativo alla misurazione degli effetti generati dalle attività di comunicazione. Le misure di questo livello fanno riferimento allo sviluppo della reputazione digitale di un'organizzazione oppure alla creazione e al mantenimento di una rete di relazioni con i pubblici (stakeholder) online;
- livello rendicontativo, attinente alla misurazione del *return on investment* (ROI). Dipende strettamente dall'allineamento effettuato tra gli obiettivi di comunicazione e gli obiettivi di business.

Secondo questa suddivisione, la rilevazione degli output di performance è trasversale a tutti i livelli di analisi. A livello formativo, infatti, si raccolgono gli output che definiscono gli effetti immediati sui pubblici in termini di *awareness* (*views, impression, reach, ecc.*), *activation* (*referral traffic, click through-rate, subscription, ecc.*) e di *advocacy* (numero di menzioni, condivisioni, retweet, recensioni, ecc.).

A livello sommativo, si valutano i risultati attraverso metodologie di analisi specifiche: *sentiment analysis* (% di messaggi positivi in rapporto ai messaggi negativi), *content analysis* (numero di commenti, condivisioni, ecc.), *influence analysis* (like e retweet da parte degli influencer), *social network analysis*. A livello rendicontativo, infine, si riconducono tutti gli effetti ad un calcolo di profitto in rapporto all'investimento effettuato.

Il livello formativo prevede la valutazione degli elementi di pianificazione della strategia di comunicazione prima della rilevazione degli output.