

## **La valutazione dei risultati della Corporate communication: quali sviluppi?**

Emanuele Invernizzi\* e Stefania Romenti\*\*

*Due principali tendenze di cambiamento tendono ad affermarsi nel campo della valutazione dei risultati delle relazioni pubbliche e della corporate communication.*

*La prima è quella che vede cambiare l'orizzonte temporale di analisi dei risultati della comunicazione. Vengono infatti sempre più spesso considerati significativi e importanti i risultati finali, gli outgrowth, e non solo i risultati immediati e quelli intermedi, rappresentati dagli output (Lindemann, 1997; Institute for PR, 2003; Likely, 2004) e dagli outcome (Lindemann, 1997; Cutlip et al., 2000; Watson, 2001).*

*La seconda tendenza è quella che vede ampliarsi i contenuti, da sottoporre a valutazione, dei risultati finali del processo di comunicazione. Tende infatti ad aumentare il grado di completezza e di complessità dei risultati che vengono sempre più definiti in termini di relazioni (Grunig, Grunig, Dozier, 2002; van Ruler, et al., 2002) e di reputazione (Van Riel, 1995; Dolphin, 1999; Fombrun, Van Riel, 1997 e 2004) piuttosto che di immagine.*

*Questo articolo si propone in primo luogo di sostenere la scarsa affidabilità, soprattutto se considerati da soli, degli indicatori dei risultati immediati e intermedi, gli output e gli outcome, che in passato hanno avuto molto successo per la loro facilità di misurazione. Si propone pertanto di sostenere l'opportunità di concentrarsi sulla messa a punto di indicatori di outgrowth, che pur essendo più complessi e apparentemente più imprecisi, sono gli unici in grado di rappresentare i risultati finali dell'attività di comunicazione e di relazioni pubbliche.*

*Questo articolo si propone in secondo luogo, e soprattutto, di analizzare criticamente e di confrontare i due modelli di valutazione, che fanno riferimento agli outgrowth, maggiormente studiati nella letteratura specialistica e utilizzati nella pratica professionale. Il primo, elaborato da Grunig e Hon (1999), che adotta come oggetto di valutazione la qualità delle relazioni tra l'organizzazione e i suoi stakeholder. Il secondo, elaborato da Fombrun e Rindova (1996), che utilizza come*

---

\* Ordinario di Economia e tecnica della comunicazione aziendale, Università IULM di Milano  
e-mail: emanuele.invernizzi@iulm.it

\*\* Dottoranda di ricerca in Marketing e comunicazione d'Impresa, Università IULM di Milano  
e-mail: stefania.romenti@iulm.it

*oggetto di valutazione la reputazione dell'organizzazione. Entrambi i modelli evidenziano dei limiti che meritano di essere approfonditi. Nel primo caso sembrano legati soprattutto all'astrattezza degli indicatori usati per misurare le relazioni. Nel secondo caso alla scarsa esperienza e conoscenza diretta da parte degli intervistati chiamati a valutare la reputazione dell'organizzazione.*

*L'obiettivo finale di questo articolo è dunque quello di proporre un percorso verso un nuovo modello di valutazione che superi i limiti metodologici insiti negli approcci descritti, recuperando e integrando la radice concettuale comune, delle relazioni e della reputazione, legata ai comportamenti organizzativi.*

## **1. Dagli output agli outgrowth**

I modelli di valutazione dell'efficacia delle relazioni pubbliche e della corporate communication sono evoluti nel tempo. In particolare è cambiato l'orizzonte temporale di analisi dei risultati della comunicazione. Vengono infatti sempre più spesso considerati attendibili i risultati finali che emergono nel lungo periodo, gli *outgrowth*, rispetto ai risultati intermedi rappresentati dagli *output* (Lindemann, 1997; Institute for PR, 2003; Likely, 2004) e dagli *outcome* (Lindemann, 1997; Cutlip et al., 2000; Watson, 2001), che emergono rispettivamente nel breve e nel medio periodo. La ragione è che i risultati finali, gli *outgrowth*, pur essendo più difficili da misurare, sono quelli che effettivamente danno il senso e la misura, del complesso delle attività di comunicazione svolte. Gli *outgrowth* non presentano quindi i limiti e le ambiguità, in termini di conseguenze finali, che caratterizzano spesso i risultati immediati o intermedi.

Gli *output*, che rappresentano i risultati immediati, indicano infatti il grado di esposizione e di visibilità che l'organizzazione possiede presso i suoi stakeholder, in particolare sui media (Lindemann, 1997; Institute for PR, 2003). Possono essere espressi in forma sia quantitativa sia qualitativa. A livello quantitativo sono indicati dal numero di articoli dedicati all'organizzazione e apparsi sui media, dal numero di persone che hanno partecipato a un evento oppure dal numero di brochure aziendali distribuite. A livello qualitativo sono rappresentati dal tono e dalla favorevolezza del contenuto degli articoli pubblicati, dalla tipologia di persone presenti all'evento e dall'appel visivo o dalla qualità del contenuto di una brochure aziendale.

Gli *output* sono indicatori apparentemente molto precisi perché misurano dati concreti e facili da raccogliere. Questo spiega perché rimangono gli indicatori attualmente più diffusi per valutare i risultati della comunicazione nelle organizzazioni complesse (Phillips, 2001). Ma in realtà la capacità degli *output* di rappresentare e misurare i risultati effettivi di un'attività di comunicazione è molto limitata perché un elevato grado di esposizione e di visibilità può non avere effetti univoci (Invernizzi, 2005) sulle relazioni con gli stakeholder e sulla reputazione aziendale, che rappresentano i veri risultati finali dell'attività di comunicazione. Gli *output* sono al contrario rappresentativi degli sforzi che ha compiuto il professionista di comunicazione, della mole di attività svolte e di prodotti di comunicazione distribuiti, ma non misurano gli effetti che questi ultimi possono avere sugli interlocutori (Macnamara, 1997). Per tali motivi la valutazione basata sugli output è stata definita *pseudo-evaluation* (Watson, 2001:260).

Gli *outcome* sono gli indicatori che rappresentano gli effetti di medio periodo. Essi misurano i cambiamenti provocati a livello cognitivo, affettivo e comportamentale dall'attività di comunicazione negli interlocutori (Lindemann, 1997; Cutlip et al., 2000). Gli *outcome* di tipo cognitivo<sup>1</sup> indicano se gli interlocutori hanno ricevuto e capito i messaggi a loro indirizzati e se li ricordano. Gli *outcome* di tipo affettivo rappresentano i cambiamenti nel livello di interesse, di preferenze e di desideri generati negli interlocutori dall'attività di comunicazione. Infine gli *outcome* di tipo comportamentale si riferiscono ai cambiamenti provocati negli atteggiamenti, nelle opinioni e nei comportamenti stessi sia individuali sia di gruppo.

Gli *outcome* rappresentano i risultati intermedi del processo di influenzamento che l'attività di comunicazione svolge nei confronti degli stakeholder. A seconda del livello considerato, cognitivo, affettivo o comportamentale, cambia la capacità degli outcome di rappresentare e di misurare gli effetti reali della comunicazione. Gli outcome di tipo cognitivo e affettivo hanno una capacità molto limitata di rappresentare gli effetti finali di un'attività di comunicazione perché i cambiamenti nel sistema di conoscenze e di interesse degli interlocutori possono non generare risultati univoci e immediati sui loro atteggiamenti e comportamenti, come ribadisce anche la *Situational Theory* (Grunig, Hunt, 1984; Macnamara, 1997). Gli outcome di tipo comportamentale rappresentano e

---

<sup>1</sup> Alcuni autori (Lindemann, 1997; Macnamara, 1997) definiscono gli outcome di tipo cognitivo come "out-take".

misurano gli effetti di comunicazione a un livello di maggiore profondità rispetto agli output e agli outcome di tipo cognitivo e affettivo, ma in modo comunque ancora molto parziale e frammentato rispetto agli outgrowth, che ne misurano invece la loro dimensione complessiva.

Gli outgrowth rappresentano e misurano infatti i risultati finali, che emergono nel lungo periodo, dal complesso delle attività di comunicazione compiute da un'organizzazione nel lungo periodo (Lindenmann, 1997). Essi misurano anche i risultati delle componenti comunicazionali dei comportamenti organizzativi e delle azioni gestionali. La capacità degli outgrowth di misurare in modo efficace i risultati complessivi della comunicazione nasce proprio dal fatto che non li rappresentano in modo isolato dall'influenza che il contesto organizzativo e l'insieme dei comportamenti sono in grado di esercitare. Gli outgrowth rappresentano dunque e misurano l'evoluzione della qualità delle relazioni dell'organizzazione con i suoi stakeholder e della reputazione dell'organizzazione stessa. Relazioni e reputazione che, come vedremo nelle pagine successive, sono mantenute e sviluppate sia dal complesso delle attività di comunicazione dell'organizzazione sia dai suoi comportamenti in sinergia tra di loro.

Il punto di svolta dell'attività di relazioni pubbliche e di corporate communication è infatti rappresentato dal cambiamento nelle loro finalità strategiche che passano dalla costruzione dell'immagine al mantenimento e sviluppo delle relazioni e della reputazione. Cambiano così i risultati finali, gli outgrowth, da misurare (dall'immagine alle relazioni / reputazione) e cambiano i fattori che li determinano (oltre alle attività di comunicazione, i comportamenti aziendali), come verrà descritto nel paragrafo seguente.

## **2. Dall'immagine alle relazioni e alla reputazione**

Gli studi svolti negli ultimi anni nel campo delle relazioni pubbliche e della corporate communication sembrano concordi nel sostenere che le loro finalità sono sempre meno definibili nei termini della costruzione dell'immagine di un'organizzazione e sempre più come il miglioramento delle relazioni con i suoi stakeholder e come il potenziamento della sua reputazione. Le ragioni per le quali gli studiosi tendono ad abbandonare la finalità della costruzione dell'immagine è dovuta al fatto che essa rappresenta solo

l'apparenza esteriore di un'organizzazione sulla quale si può incidere con rapidità attraverso operazioni di propaganda, o di "spin doctoring" (Gregory, 2002).

Già negli anni Sessanta e Settanta Finn (1961) e Bernays (1977) precorrevano i tempi nell'evidenziare i limiti del concetto di immagine e dei suoi contenuti. Il primo sosteneva che "l'immagine è il frutto di una deliberata costruzione spesso priva di ogni rapporto realistico con l'identità profonda dell'impresa". Il secondo sottolineava che "il termine immagine evoca il fatto che le relazioni pubbliche hanno a che fare con le illusioni piuttosto che con la realtà".

A questi precursori si sono aggiunti, soprattutto a partire dagli anni Novanta, alcuni studiosi e professionisti (Invernizzi, 1991; Grunig, 1993; Olins, 1994) nell'invitare ad abbandonare il concetto, e quindi il termine, di immagine: perlomeno quando ci si riferisce all'obiettivo della comunicazione d'impresa e delle relazioni pubbliche. In particolare Grunig nel 1993 affermava che "image has many negative connotative meanings: the average person sees image as the opposite of reality, as an imitation of something". Inoltre Olins (1994) ha attribuito al concetto d'immagine una valenza negativa associandolo a qualcosa di falso e di opposto alla realtà e sottolineandone la dimensione manipolativa.

Alla riduzione dell'importanza dell'immagine si è contrapposta l'affermazione dell'importanza delle relazioni con gli stakeholder, che è stata messa in luce negli ultimi anni da diversi studiosi delle teorie organizzative, dell'economia e gestione delle imprese e del marketing (Invernizzi, 2004b).

Nelle teorie organizzative gli studi sulle reti d'impresa e sulle organizzazioni a rete (Butera, 1990 e 1993; Nohria, Eccles, 1992; Easton, Arajuio, 1992) hanno affermato che le relazioni sono una componente strutturale delle organizzazioni. Superando i modelli di organizzazione gerarchico-funzionali, basati su strutture organizzative rigide e sulla prescrizione dei ruoli, le teorie dell'impresa rete mettono in evidenza la capacità di operare autonomamente di ogni singolo nodo. I nodi sono legati tra di loro da connessioni di tipo flessibile e di adattamento reciproco. In altre parole le organizzazioni possono essere descritte come reti di relazioni per definire e assolvere impegni reciproci.

Negli studi di economia e gestione delle imprese l'approccio del sistema vitale (Golinelli, 2001) è emerso come l'evoluzione dell'approccio sistemico. Mentre quest'ultimo concentra l'attenzione sulle parti del sistema, l'approccio del sistema vitale

to si focalizza sulle relazioni tra le parti del sistema. Lo studio delle relazioni che legano i sistemi tra di loro ha consentito di osservare i benefici di una corretta gestione delle relazioni stesse. Infatti la corretta gestione delle relazioni fra il sistema (organizzazione, impresa), i suoi sub sistemi e i sovrasistemi di riferimento, consente al sistema stesso di sviluppare una struttura organizzativa e gestionale che presenta alto grado di coerenza fra i subsistemi e una sintonia di finalità con i sovrasistemi.

Negli studi di marketing si sono sviluppati i temi del marketing relazionale (Grandinetti, 1993; Grönroos, 1996; Gerken, 1994; Duncan, Moriarty, 1998) e del marketing resource based (Vicari, 1991 e 1998; Busacca, 1994). Il marketing relazionale ha messo in evidenza (Grönroos, 1996) che mentre le vendite sono un obiettivo di breve o medio termine, le relazioni con i clienti assicurano il successo di lungo periodo. Le relazioni con i clienti rappresentano quindi una forma di capitale (Costabile, 2001). Il marketing resource based sottolinea inoltre il potenziale generativo delle relazioni (Busacca, 1994; Vicari, 1991). Attraverso le relazioni vengono infatti generate le risorse immateriali dell'impresa quali la fiducia, la reputazione, la cultura (Fiocca, 2001). Le risorse immateriali rappresentano un concreto vantaggio competitivo perché per l'impresa sono uniche e sono le meno imitabili (Baccarani, Golinelli, 1992). In sostanza quindi gli studi appartenenti ai filoni considerati fanno emergere che l'impresa di successo è quella che massimizza la forza e le capacità relazionali nelle sue attività produttive e gestionali. Il governo delle relazioni dell'impresa con i sub sistemi e i sovra sistemi, con i clienti, con gli stakeholder, rappresenta un aspetto cruciale dell'impresa moderna.

Alla riduzione dell'importanza dell'immagine e al crescere dell'importanza delle relazioni con gli stakeholder si è affiancata la reputazione come finalità principale dell'attività di relazioni pubbliche e di corporate communication. La reputazione è l'insieme delle percezioni e delle opinioni che i principali stakeholder di un'organizzazione si formano sulla base delle sue caratteristiche e dei suoi comportamenti nel tempo a) entrando direttamente in contatto con essa; b) attraverso l'attività di comunicazione (diretta ed esplicita) messa in atto dall'organizzazione; c) attraverso la rete di relazioni in cui sono inseriti (Fombrun, 1996; Balmer, Gray, 1999; Bennett, Kottasz, 2000; Van Riel, 2003, Mazzei, 2004).

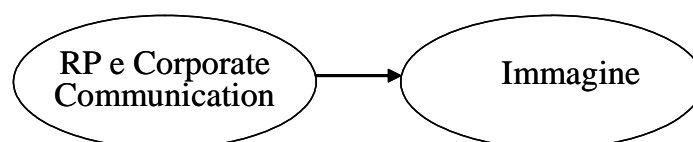
Ne consegue che un'organizzazione ha una buona reputazione se i suoi comportamenti soddisfano le aspettative degli stakeholder (p.e. alta qualità dei prodotti,

piacevole clima aziendale) e se esiste e viene mantenuta nel tempo una profonda coerenza tra a) questi comportamenti, b) ciò che essa comunica in modo diretto ed esplicito e c) i messaggi chiave che vengono percepiti e diffusi all'interno delle reti di relazioni con i principali stakeholder.

Due sono quindi le caratteristiche che distinguono la reputazione dall'immagine. La prima è che la reputazione si forma solo col passare del tempo e non si può modificare rapidamente, per esempio attraverso interventi mirati di relazioni pubbliche o attraverso una campagna pubblicitaria. La seconda, fondamentale, è che la reputazione si fonda sui comportamenti e sulle azioni compiute dall'organizzazione (Fombrun e Rindova, 1996; Balmer e Gray, 1999) e quindi sulla sua storia reale. Pertanto la reputazione può essere il risultato di attività di comunicazione e di relazioni pubbliche sviluppate dall'organizzazione nel tempo con modalità e contenuti coerenti alle azioni svolte nello stesso periodo.

Nelle figure 1 e 2 vengono rappresentate le differenze nei processi di costruzione dell'immagine da un lato e della reputazione e delle relazioni dall'altro. Nella prima viene mostrato come l'attività di comunicazione in generale, o addirittura una singola campagna di relazioni pubbliche, possono modificare o costruire una nuova immagine.

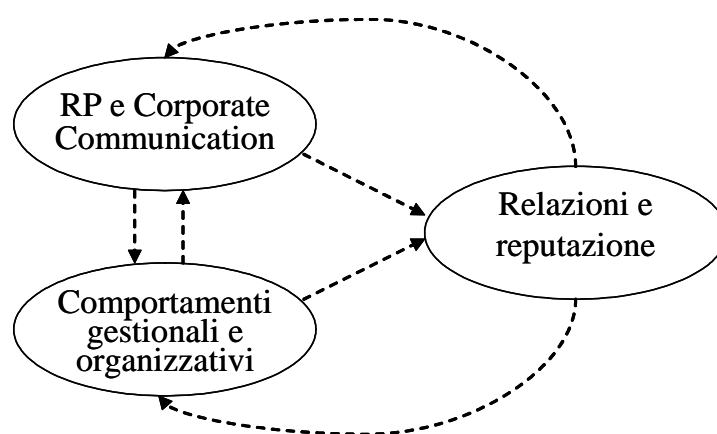
Figura 1. il fattore che influenza la costruzione dell'immagine



Nella seconda figura viene indicato invece che le attività di relazioni pubbliche e di corporate communication, in sinergia con i comportamenti gestionali e organizzativi, possono contribuire a rafforzare le relazioni e la reputazione aziendale. *Ma se esistono veramente i nessi tra le relazioni pubbliche e i comportamenti organizzativi rappresentati nella figura 2, come è possibile considerare, e quindi misurare, la reputazione e le relazioni come risultati (outgrowth) delle attività di relazioni pubbliche e di corporate communication?* I comportamenti gestionali e organizzativi non rappresentano una variabile in grado di influenzare autonomamente il processo di rafforzamento della reputazione aziendale e delle relazioni con gli stakeholder?

Il fatto è che le attività di relazioni pubbliche e corporate communication e i comportamenti non sono affatto autonomi ma sono sempre più correlati tra loro. Questa è la conseguenza in primo luogo dello sviluppo del ruolo organizzativo della funzione comunicazione, che è diventata una Direzione nella maggioranza delle imprese italiane (Invernizzi, 2004a). In secondo luogo dell'ampliamento in senso strategico-riflettivo (Van Ruler, Verčič, 2002) del ruolo giocato dallo stesso responsabile della funzione che, con la costituzione della Direzione comunicazione, entra a far parte della coalizione dominante. Per concludere si può affermare quindi che la comunicazione non solo influenza direttamente le relazioni e la reputazione dell'organizzazione, ma è sempre più collegata a, e in grado di influenzare, strategie e comportamenti organizzativi.

Figura 2: i fattori che influenzano il rafforzamento delle relazioni e della reputazione



Le finalità delle relazioni pubbliche e della corporate communication diventano quindi sempre più quelle di influire, direttamente e indirettamente, sulla qualità delle relazioni con gli stakeholder e sul livello della reputazione di un'organizzazione. Vale allora la pena di analizzare i più importanti modelli di valutazione basati su teorie che sostengono queste tesi. Il primo, elaborato da Grunig e Hon (1999), valuta la qualità delle relazioni con gli stakeholder. Il secondo elaborato, da Fombrun e Rindova (1996), misura il livello di reputazione aziendale. Può essere utile analizzarli entrambi sia per testarne la validità sia per valutare l'esistenza di aree comuni ed eventualmente la possibilità di integrarli. A questo fine, l'ipotesi che viene avanzata, e che verrà testata nelle prossime pagine, è che i due concetti di relazioni e di reputazione siano in gran

parte sovrapponibili e riconducibili a unità facendo riferimento al fattore comune rappresentato dai comportamenti aziendali.

### **2.1. Il modello di valutazione delle relazioni di Grunig e Hon (1999)**

Il modello elaborato da Grunig e Hon (1999) individua sei elementi per valutare la qualità delle relazioni: le relazioni di scambio, le relazioni comunitarie, la fiducia, la reciprocità controllata, l'impegno e la soddisfazione.

Le relazioni di scambio e quelle comunitarie sono due tipi di relazioni che possono esistere tra l'organizzazione e i suoi stakeholder e che perseguono obiettivi diversi. La prima (di scambio) indica le relazioni basate su uno scambio equilibrato tra le parti. La seconda (comunitaria) indica le relazioni basate su comportamenti oblativi da parte dell'organizzazione.

Il terzo elemento è rappresentato dalla fiducia che gli stakeholder nutrono nei confronti dell'organizzazione e che dipende dall'integrità, dall'affidabilità e dalla competenza. Il quarto elemento è la reciprocità controllata che dipende dalla frequenza e dalla qualità dei momenti di ascolto e di dialogo che si instaurano tra l'organizzazione e i suoi stakeholder. Il quinto elemento è l'impegno che indica il grado di interesse nutrito dalle parti nel mantenere una relazione solida e duratura. Infine il sesto elemento è la soddisfazione che lo stakeholder nutre nei confronti della sua relazione con l'organizzazione e che è influenzata dalla misura in cui tutte le sue aspettative sono appagate.

E' interessante notare che tutti gli elementi utilizzati da Grunig riguardano percezioni complessive degli stakeholder nei confronti di modi di essere astratti dell'organizzazione, come l'impegno, la reciprocità controllata e la soddisfazione. Infatti le affermazioni utilizzate per misurare le dimensioni delle relazioni non sono percezioni relative a comportamenti specifici tenuti dall'organizzazione, bensì percezioni relativamente generiche in quanto riferite a macro-atteggiamenti espressi dall'organizzazione stessa. Per esempio alla dimensione dell'impegno è associata l'affermazione "I feel that this organization is trying to maintain a long-term commitment to people like me". Un esempio di affermazione associata alla dimensione reciprocità controllata è invece "This organization really listens to what people like me

have to say”. Infine un esempio di affermazione legata alla soddisfazione è “I am happy with this organization”.

Quindi anche se Grunig e Hon (1999) affermano che le relazioni che le relazioni pubbliche contribuiscono a mantenere e sviluppare, e che quindi dovranno essere misurate, sono le *behavioral relationships* cioè quelle che “depend on how the parties in the relationship behave toward one another”, è vero anche che gli indicatori di comportamento usati sono piuttosto astratti. Mentre a livello teorico infatti Grunig e Hon sostengono che le relazioni da analizzare devono essere riferite a comportamenti specifici, a livello metodologico accade che i comportamenti a cui le relazioni si riferiscono sono generici e non rappresentano aree di comportamento aziendali, come per esempio la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, le caratteristiche del luogo di lavoro, le diverse modalità con le quali è concretamente agita la responsabilità sociale.

Non va infatti dimenticato che le relazioni sono “the way in which two people behave towards each other” (Oxford Dictionary) e che la valutazione delle relazioni è tanto più precisa quanto più definiti e concreti sono i comportamenti cui esse si riferiscono. Inoltre, non va dimenticato che, se i comportamenti cui le relazioni fanno riferimento sono generici è difficile, o pressochè impossibile, che l’organizzazione capisca quali azioni abbiano influito sulla qualità delle relazioni. E quindi individui i processi e le attività sulle quali sia opportuno intervenire al fine di apportare dei miglioramenti nelle relazioni con i suoi stakeholder.

La finalità di miglioramento continuo della realtà attraverso la capacità di apprendimento dei soggetti coinvolti è propria dell’ “Evaluation Research” (Cutlip et al., 2000) ed è possibile quando un modello di valutazione produce risultati “azionabili” (Costabile, 2001), in grado cioè di indicare concretamente su quali processi e azioni intervenire al fine di migliorare le relazioni. Il rischio del modello di Grunig è che, proprio per l’ampiezza e la genericità dei comportamenti cui fanno riferimento le relazioni misurate, venga meno quella componente strutturale e sostanziale delle relazioni che è rappresentata da comportamenti specifici. Per esempio, qualora sia basso il livello dei tre elementi citati - l’impegno di lungo termine dell’organizzazione, l’ascolto da parte dell’organizzazione delle esigenze espresse dagli intervistati e la soddisfazione complessiva degli stakeholder nei confronti dell’organizzazione – diventa difficile progettare interventi migliorativi.

Il rischio è quindi che il modello di Grunig misuri le “relational relationships”, parafrasando la sua critica a Fombrun quando lo accusa di misurare la “reputational reputation”. Che misuri in altre parole solo l’aspetto più superficiale delle relazioni, quello legato a percezioni di comportamenti generici.

## **2.2. Il modello di valutazione della reputazione di Fombrun e Rindova (1996)**

La valutazione della reputazione basata sul modello del Reputation Institute (Fombrun, 1996; Fombrun, Van Riel, 2004) avviene attraverso due fasi: *the nomination phase* e *the rating phase*. L’obiettivo della prima fase è quello di creare una lista delle organizzazioni più visibili ovvero di quelle più note<sup>2</sup>. A questo scopo viene chiesto a un campione di una popolazione generale di citare due organizzazioni che hanno la migliore reputazione e due con la peggiore reputazione. Le organizzazioni che vengono indicate in uno dei due gruppi durante la *nomination phase*, vengono considerate quelle più visibili. Nella *rating phase* viene misurato il livello di reputazione delle organizzazioni nominate con lo strumento del *Reputation Quotient* (RQ).

Il RQ misura la reputazione di un’organizzazione scomponendola in sei dimensioni, “the six pillars of reputation”: attrattività emotiva, prodotti e servizi, responsabilità sociale e ambientale, ambiente di lavoro, visione e leadership e risultati finanziari. Ciascuna dimensione rappresenta una precisa area di comportamento aziendale riconducibile a uno dei processi chiave che contribuiscono alla creazione di valore economico e immateriale di un’organizzazione. Ogni dimensione è connotata da alcuni attributi sui quali le persone intervistate devono esprimere il proprio grado di accordo. Per esempio alcuni degli attributi associati alla dimensione prodotti e servizi sono qualità e innovatività. La somma dei diversi attributi di ogni dimensione consente di definire il livello di reputazione della singola organizzazione.

Il principale limite di questo modello di valutazione è che viene trascurato il contenuto relazionale ed esperienziale vissuto dagli intervistati e che viene valutato il livello di reputazione complessivo, e quindi generico, in quanto basato su percezioni indirette, di sentito dire, dei soggetti intervistati. Le valutazioni vengono espresse infatti dagli intervistati indipendentemente dal livello di conoscenza, di esperienza e di coinvolgimento che essi hanno nei confronti dell’organizzazione. Questo limite emerge

---

<sup>2</sup> Viene redatta una lista per ogni paese che partecipa alla ricerca così come una lista per l’Europa.

sia nella *nomination phase* sia nella *rating phase*. In entrambi le fasi gli intervistati possono citare e valutare le organizzazioni che conoscono sia attraverso la loro esperienza diretta ma anche, e forse più spesso, attraverso il sentito dire senza avere mai avuto una relazione diretta con esse.

Ne deriva una debolezza concettuale che può dar luogo a errori di valutazione. Un esempio per tutti è quello di Parmalat che fino all'anno precedente al crack aveva un livello di reputazione molto alto e figurava al quarto posto nell'elenco delle aziende italiane. Il limite è dunque che le valutazioni espresse da soggetti privi di una reale conoscenza non possono essere rappresentative degli effettivi comportamenti delle organizzazioni. Diverso sarebbe se gli intervistati fossero stakeholder aziendali con una esperienza diretta nei confronti dell'organizzazione su cui esprimono il proprio giudizio. In altre parole questo modello misura una reputazione di secondo livello perchè basata sul sentito dire e non sull'esperienza diretta dei diversi stakeholder di ciascuna organizzazione.

Esiste infine un ulteriore aspetto, riguardante le potenzialità future delle relazioni e della reputazione, trascurato dai due modelli descritti, quello di Grunig, Hon (1999) e quello di Fombrun. Tali potenzialità future sono rappresentate da un lato dal grado di stabilità e dall'altro lato dal grado di riproducibilità dei risultati finali ottenuti, sia in termini di relazioni con gli stakeholder e sia in termini di reputazione aziendale (Mazzei, 1999; Busacca, Bertoli, 2002).

Il grado di stabilità indica la capacità di un'organizzazione di mantenere costante nel tempo il livello di qualità dei risultati raggiunti, e quindi delle relazioni con gli stakeholder e della reputazione aziendale. Per esempio nel caso delle relazioni la stabilità è funzione della fedeltà degli stakeholder, cioè del numero di persone che continuano a mantenere relazioni con l'azienda in un intervallo di tempo considerato.

Il grado di riproducibilità indica il potenziale generativo di relazioni con nuovi stakeholder e di miglioramenti incrementali nel livello di reputazione aziendale. Per esempio nel caso delle relazioni la riproducibilità è funzione della capacità dell'organizzazione di attrarre nuovi stakeholder chiave e della durata di queste nuove relazioni.

Il grado di stabilità e il grado di riproducibilità dei risultati raggiunti possono essere misurati (Mazzei, 1999; Busacca, Bertoli, 2002) e consentono di valutare le potenzialità future di relazioni e reputazione. Tale valutazione introduce un elemento di dinamicità

prospettica e di predittività che manca nei modelli di valutazione descritti e che può essere utile all'organizzazione per pianificare gli interventi e le attività future, al fine di migliorare in modo continuativo gli effetti dell'attività di comunicazione.

### **3. Una proposta di approccio integrato**

Un efficace processo di valutazione dei risultati dell'attività di relazioni pubbliche e di corporate communication richiede, in primo luogo, una corretta definizione dell'oggetto di valutazione e, in secondo luogo, la messa a punto di adeguati metodi di misurazione.

Per quanto riguarda il contenuto abbiamo visto innanzitutto che i risultati finali (outgrowth) diventano predominanti rispetto a quelli immediati (output) e a quelli intermedi (outcome). Questi ultimi comunque non vanno scartati ma considerati seppure in subordine. I due maggiori filoni di pensiero, sviluppati principalmente da James Grunig e da Charles Fombrun, individuano rispettivamente nelle relazioni e nella reputazione i concetti chiave che interpretano i risultati finali da valutare.

Dall'analisi dei modelli di valutazione proposti sono emerse alcune criticità. In particolare nel modello di Grunig e Hon (1999) il concetto di relazioni proposto viene definito "behavioural relationship" ma di fatto è così ampio da non essere riconducibile a comportamenti specifici delle organizzazioni. Quindi da un punto di vista concettuale si riconosce un riferimento ai comportamenti che nella metodologia non viene mantenuto. Un ulteriore aspetto critico è che i risultati emersi non possono essere "azionabili" cioè dar luogo a interventi mirati a migliorare le specifiche relazioni.

Nel modello di Fombrun e Rindova (1996) il principale limite è che le valutazioni sono espresse da soggetti che spesso non hanno avuto un'esperienza diretta con l'organizzazione. Pertanto tali valutazioni rischiano di essere superficiali e basate sul sentito dire, e quindi pur contribuendo a costruire quello che viene definito *Reputation Quotient*, rischiano in effetti di costruire quello che più propriamente può essere definito un *Image Quotient*.

La proposta è quella di valutare e di misurare la reputazione delle singole organizzazioni nei termini delle relazioni esistenti con gli stakeholder che ne hanno un'esperienza diretta e che siano riferite a comportamenti specifici delle organizzazioni stesse. Le singole relazioni misurate derivano sia dalle iniziative di relazioni pubbliche e di comunicazione sia dai singoli comportamenti organizzativi cui tali relazioni fanno

riferimento, come era stato evidenziato nella figura 2. E' dunque di fondamentale importanza considerare che i risultati delle attività di relazioni pubbliche e di corporate communication sono in realtà i risultati delle attività e iniziative di comunicazione correlate ai comportamenti organizzativi. Questa considerazione è importante sia per definire il concetto di relazioni e di reputazione, come abbiamo già visto, sia per individuare i fattori sui quali intervenire per migliorare la qualità delle relazioni.

Dal punto di vista concettuale si potrebbe concludere dicendo che ai due fattori in gioco, il primo rappresentato dai concetti di relazioni e di reputazione, e dalla loro valutazione, e il secondo rappresentato dalle iniziative di relazioni pubbliche e di comunicazione che li influenzano, se ne aggiunge un terzo. Esso è rappresentato dai comportamenti organizzativi la cui componente comunicazionale influenza fortemente le relazioni e la reputazione.

Dal punto di vista operativo si potrebbe concludere affermando che per migliorare la qualità delle relazioni e della reputazione, una volta misurate con gli strumenti indicati, non si può pensare di agire solo a livello della componente comunicazionale ma anche a livello delle strategie e dei comportamenti organizzativi. In particolare l'attività di comunicazione e le azioni organizzative possono essere sempre più coerenti e sinergiche dal momento che i responsabili della comunicazione sono in misura crescente in grado di influire sulle strategie organizzative. Questo è perlomeno quello che succede ormai nella maggioranza delle grandi imprese private e pubbliche italiane (Invernizzi, 2004<sup>o</sup>) nelle quali esiste una Direzione comunicazione e il cui responsabile fa parte della coalizione dominante che decide le strategie dell'impresa.

## **Bibliografia**

Baccarani C., Golinelli M.G., (1992), "L'impresa inesistente: relazione tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29

Balmer J. M. T., Gray E. R., (1999), "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, n.4

Bennett R., Kottasz R., (2000), "Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation", *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 5, n. 4.

Bernays E., (1977), "Down with Image, Up with Reality", *Public Relations Quarterly*, n.22

Busacca B., (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet Libreria, Torino

Bertoli G., Busacca B., (2002), "Il valore della marca. Modello evolutivo e metodi di misurazione", paper presented at International Congress "Le tendenze del Marketing", EAP, 25-26 gennaio 2002.

Butera F., (1993), "Nuove strutture flessibili per governare i processi", *L'impresa*, n. 7

Costabile M., (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano

Cutlip S., Center A., Broom G., (2000), *Effective PR*, Prentice Hall

Dolphin R., (1999), *The Fundamentals of Corporate Communications*, Butterworth-Heinemann

Duncan, T., Moriarty S., (1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, april

Easton G., Araujo L., (1992), "Non-economic Exchange in Industrial Networks", in Axelsson B., Easton G., (ed.), *Industrial Network. A New View of Reality*, Routledge, London

Finn D., (1961), *The Price of Corporate Vanity*, Harvard Business Review, n.4

Fiocca R., (2001), "Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione", *Studies in Communication Sciences*, n.1

Fombrun, C.J., (1995), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Fombrun C.J., Rindova V., (1996), “ Who’s tops and who decides? The social construction of corporate reputations”, Working paper; New York University Stern School of Business, New York

Fombrun, C.J., Van Riel, C. (1997), “The reputational landscape”, *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n° 1

Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. and Sever, J.M., (2000), “The reputation quotient sm: a multi-stakeholder measure of corporate reputation”, *The Journal of Brand Management*, vol. 7, n°4

Fombrun C.J., Van Riel C.B.M., (2004), *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, NJ

Gerken G., (1994), *Addio al marketing*, Isedi, Torino

Golinelli M.G., (2001), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. 1 e 2, Cedam, Padova

Gregory A., (2002), “To spin or not to spin. The ethics of public relations”, lecture at the *Annual General Meeting of the Institute of Public Relations*, London, 2 may 2002

Grönroos C., (1996), "Relationship Marketing Logic", *Australian Marketing Journal*, n. 1

Grunig J.E, Hunt T., (1984), *Managing Public Relations*, HBJ Publisher, Florida

Grunig J.E., (1993), “Image and substance: From symbolic to behavioral relationships”, *Public Relations Review*, n.91.

Grunig J., L. Hon, 1999, "*Guidelines for measuring relationships in Public Relations*, Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation

Grunig L.A., Grunig J.E., Dozier D.M., (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ

Institute for PR, (2003), *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*”, Institute for PR, Gainesville, Florida

Invernizzi E., (1991), "Nuovi obiettivi e funzioni strategiche delle comunicazioni d'impresa", *L'impresa*, n.1

Invernizzi E., (2004a), “Relazioni pubbliche e Corporate communication. Evoluzione del ruolo organizzativo e professionale”, paper presented at Congress “10 anni RP. Tra il dire e il fare”, Università IULM, Milano, 29 march 2004.

Invernizzi E., (2004b), “Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale”, *Sviluppo e organizzazione*, n° 204

Invernizzi E., (a cura di), (2005), *Manuale di relazioni pubbliche. Le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano

Likely F., (2004), “10 Things we should Know about Communication Evaluation”, *Strategic Communication Management*, vol.8, n°5

Lindemann W.K., (1997), “Setting Minimum Standards for Measuring Public Relations Effectiveness”, *Public Relations Review*, n.23

Macnamara J.R., (1997), *Research in Public Relations. A Review of the Use of Evaluation and Formative Research*, Public Relations Institute of Australia.

Mazzei R., (1999), *Brand equity : il valore della marca : teoria e prassi dei processi valutativi*, EGEA, Milano

Mazzei A., (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano

Nohria N., Eccles R., (ed.), (1992), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge

Olins W., (1994), *Corporate Identity*, Thames and Hudson, London

Phillips, (2001), "The Public Relations Evaluationists", *Corporate Communications: An International Journal*, vol.6, n°4, pp. 225-237

Van Riel, C. B. M., (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead

van Ruler B., Verčič D., Balmer M. T., (2002), *The Bled Manifesto on Public Relations*, Ljubljana

Vicari S., (1991), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano

Vicari S., (1998), *La creatività dell'impresa*, Etas Libri, Milano

Watson T., (2001), “Integrating Planning and Evaluation: Evaluating the Public Relations Practice and Public Relations Programs”, in Heat R., 2001, *Handbook of public relations*, Sage, Thousand Oaks.

