

# LA TRIBUNA DEI LETTORI

## em@sdabocconi.it



### Il processo di IMC: come coordinare i diversi strumenti?

Ho seguito con estremo interesse il forum del n. 2-2005 di E&M relativo al tema dell'Integrated Marketing Communication. Anche alla luce di ciò che è emerso nel dibattito, mi sono chiare le logiche che guidano l'attribuzione della responsabilità del processo di integrazione. Tuttavia, nel momento in cui è l'impresa utente che si assume tale responsabilità, come si sviluppa l'integrazione della comunicazione di marketing? Come vengono, di fatto, coordinati i diversi strumenti di comunicazione?

Bernardo Mari, Bergamo

Osservando come si sviluppa l'integrazione della comunicazione di marketing da parte delle imprese è facile scoprire che non esiste un'unica modalità di coordinamento, anche se sovente la scelta di un'unica agenzia per la comunicazione di marketing o la centralizzazione della responsabilità in un'unica figura o ruolo all'interno dell'impresa appaiono le modalità più semplici e funzionali per la gestione del processo di IMC. In particolare, possono ravvisarsi due polarizzazioni all'interno di un continuum – coordinamento verticale e coordinamento orizzontale –, secondo una sequenza che idealmente dalla prima giunge alla seconda passando attraverso forme di coordinamento ibrido.

Il coordinamento verticale è la forma più utilizzata dalle imprese, e anche il modo più semplice per approssimare il processo di integrazione della comunicazione di marketing. Come il termine stesso evidenzia, questa forma di coordinamento è di tipo top-down, ossia possiede in uno strumento e/o in una specifica funzione aziendale il suo driver principale. Ciò significa che ad uno strumento specifico quale l'advertising, la forza di vendita, il direct marketing o ancora la sponsorizzazione, vengono agganciate tutte le altre opzioni di comunicazione. Partendo da questo presupposto, sarà la funzione aziendale responsabile dello specifico

strumento a presiedere al processo di integrazione e coordinamento della comunicazione. Si avrà quindi uno strumento specifico che sarà il driver del processo, e gli altri strumenti avranno minore importanza nella logica di integrazione. Quindi se, da un lato, si cercherà di perseguire un'integrazione tra, per esempio, *above the line* e *below the line*, dall'altro sarà altrettanto importante pensare a logiche integrative tra *off-air* e *on-air*, ovvero tra *off line* e *on line*.

Il coordinamento orizzontale è la forma di integrazione della comunicazione meno diffusa e più complessa, ma certo più ambita. La modalità tramite cui coordinare il mix di comunicazione può raffigurarsi quale una gestione che metta insieme e al medesimo livello le diverse opzioni di comunicazione. L'integrazione avviene assegnando pari dignità a ciascuno strumento di comunicazione, a ciascun mezzo e alla *on line* e *off line communication*.

In tal senso, non esisterà uno strumento driver, ma tutti dovranno essere gestiti all'unisono, considerando gli obiettivi che ci si pone e il valore che si deve comunicare. Non sarà il contenuto dello strumento principale di comunicazione a formare l'asset di integrazione, ma la finalità che si intende raggiungere quale valore ambito dal target di comunicazione e, quindi, dalla comunicazione, dal marketing o dall'impresa. Dal punto di vista organizzati-

vo, il coordinamento orizzontale richiede che vengano messe insieme funzioni, attività e responsabilità diverse affinché si raggiunga la *cross-functional integration*. Occorrerà, quindi, affrontare l'integrazione tramite un team, che potrà avere un suo leader – non necessariamente stabile – cui spetterà il compito della pianificazione, dell'esecuzione e del rispetto dei tempi. Ciò che rappresenta il cardine del team, e che garantisce il raggiungimento dei risultati che il gruppo di comunicazione si pone, è che ciascuno sia direttamente coinvolto dal e nel significato e *core concept* della IMC, delle competenze necessarie per renderla operativa, e nel creare una visione condivisa circa ciò che si deve comunicare, quando, con quale tono e quale effetto ci si aspetti. All'interno dei team sono presenti anche i diversi partner di comunicazione, che con competenze ed esperienze professionali specialistiche partecipano alla definizione e al coordinamento dei processi di IMC.

Infine, esiste la possibilità del coordinamento ibrido, ossia forme di integrazione della comunicazione di marketing che possono seguire percorsi alterni di tipo sia verticale sia orizzontale a seconda della specificità di obiettivi o target nonché della momentaneità degli stessi.

La scelta in merito alla forma di coordinamento della comunicazione di marketing si rivela una decisione strategica per l'impresa fondamentalmente per due ordini di motivi. Innanzitutto, si hanno forti implicazioni sulla natura dei rapporti di collaborazione tra impresa e agenzie di comunicazione, che vengono definiti nel medio periodo e che quindi non sono facilmente reversibili. Inoltre, si tratta di una decisione che implica, a seconda del tipo di coordinamento scelto, "costi" organizzativi e risultati diversi in termini di efficacia ed efficienza degli investimenti di comunicazione.

Maria Carmela Ostillo e Isabella Soscia  
Area Marketing  
SDA Bocconi

[www.economiaemangement.it](http://www.economiaemangement.it)

© RCS Libri SpA. Tutti i diritti sono riservati.

\* Domande, osservazioni e commenti possono essere inviati al seguente indirizzo di posta elettronica: [em@sdabocconi.it](mailto:em@sdabocconi.it)