

L'innovazione nella comunicazione integrata di marketing secondo gli attori del network. Una lettura con le mappe cognitive*

MARIA VERNUCCIO** FEDERICA CECCOTTI*** ALBERTO PASTORE****

Abstract

Obiettivi del paper: Il lavoro intende indagare in chiave esplorativa come vengono interpretati e affrontati i cambiamenti in atto nella comunicazione integrata di marketing (IMC) da parte dei diversi attori del communication network.

Metodologia: È stata condotta un'indagine qualitativa, attraverso interviste personali in profondità (n=35) a top manager di imprese inserzioniste e a profili senior di agenzie pubblicitarie, centri media, concessionarie ed editori operanti in Italia. Le informazioni raccolte sono state elaborate attraverso il metodo delle mappe cognitive.

Risultati: La definizione della mappa cognitiva "collettiva" consente di delineare una visione manageriale integrata del cambiamento nella comunicazione di marketing. Il framework concettuale proposto permette di evidenziare altresì le differenze nelle percezioni del cambiamento da parte degli intervistati, in relazione alla specifica categoria di appartenenza.

Limiti della ricerca: L'approccio qualitativo esplorativo implica cautela nella generalizzazione dei risultati.

Implicazioni pratiche: Il framework proposto consente ai manager di prendere consapevolezza della visione integrata e trasversale del nuovo scenario, indipendentemente dalla loro categoria di appartenenza nell'ambito della filiera. Al contempo, permette di individuare le criticità più rilevanti per le singole tipologie di player, così da stimolare nuove condotte manageriali.

Originalità del lavoro: Questo lavoro rappresenta una prima esplorazione del punto di vista manageriale dei driver e dei temi dell'innovazione, nonché delle connesse sfide manageriali. Si adotta per la prima volta una prospettiva olistica, non limitata all'ambiente

* Il paragrafo 1 è da attribuire ad Alberto Pastore, i paragrafi 2.1, 2.2, 2.3, 3, 4.2 e 5.2 a Maria Vernuccio, i paragrafi 2.4, 2.5, 4.3, 4.4 e 5.1 a Federica Ceccotti, il paragrafo 4.1 a Maria Vernuccio e Federica Ceccotti.

** Ricercatore confermato di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: maria.vernuccio@uniroma1.it.

*** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: federica.ceccotti@uniroma1.it.

**** Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma
e-mail: alberto.pastore@uniroma1.it.

digitale, proponendo inoltre una lettura integrata del cambiamento, attraverso l'analisi delle implicazioni manageriali per tutti gli attori del network.

Parole chiave: innovazione; comunicazione integrata di marketing; communication network; mappe cognitive

Purposes of the paper: This paper aims to widen and deepen professionals' interpretative perspective of the innovation in Integrated Marketing Communication (IMC) and to explore the effect of the change in terms of managerial implications from the point of view of each type of communication player.

Methodology: Qualitative study based on in-depth interviews (n=35) was conducted with marketing and communication top managers and senior professionals within the communication network: advertiser, advertising agency, media center and publisher. The findings were processed through cognitive mapping technique.

Findings: The findings, synthesized in an holistic conceptual framework, show similarities/differences in the understanding of and in the perceived managerial challenges toward the IMC evolution depending on the category it belongs to.

Research limitations: In relation to the methodology, as with all exploratory qualitative research, care is required to avoid over-generalising the results.

Managerial implications: The proposed framework is important for marketers to understand the holistic reading of the new scenario, regardless of their own professional category within the communication network. At the same time, this study provides awareness on the most relevant critical aspects for each category of player, encouraging new managerial approaches.

Originality: This study represents a first exploration of the professionals' perspectives of the IMC's innovation. For the first time, we adopt an holistic vision, not limited to the digital environment, and propose an integrated framework of the change through the analysis of the managerial challenges for all types of players.

Key words: innovation; integrated marketing communication; communication network; cognitive mapping technique

1. Introduzione

Il processo di digitalizzazione sta modificando radicalmente il paradigma della comunicazione. Evolve l'architettura relazionale, da lineare a reticolare, e si assiste alla coesistenza delle tradizionali modalità di produzione, trasmissione e fruizione dei contenuti di tipo *push* con innovative logiche non solo di tipo *pull*, ma anche collaborative, in virtù degli elevati livelli di interattività potenziale che caratterizzano i media digitali. Tale struttura relazionale a rete, che convive, peraltro, con i tradizionali modelli di comunicazione di massa *one-to-many*, abilita flussi di tipo *one-to-one* e *many-to-many*, in una logica di convergenza di obiettivi di comunicazione, *stakeholder* coinvolti, contenuti e mezzi nello stesso ecosistema comunicativo. In questo panorama, i fenomeni di maggior rilievo concernono in particolare la proliferazione, l'ibridazione e la frammentazione dei media, cui corrisponde un notevole aumento della frammentazione delle "audience".

La possibilità per gli utenti di intervenire direttamente nella creazione e nella diffusione del contenuto e di assumere autonomamente decisioni in merito ai tempi e alle modalità di fruizione dello stesso, rende centrale il tema del governo dell'apertura al contributo degli *stakeholder*.

Nel nuovo scenario che va delineandosi, dunque, i principi dell'*Integrated Marketing Communication* (IMC) evolvono e assumono ancora maggiore rilevanza, trovando piena applicazione nella pratica manageriale.

La letteratura accademica, soprattutto dell'ultimo decennio, ha avviato l'analisi dell'evoluzione dell'IMC, concentrando tuttavia il *focus* soprattutto sulle sfide poste dalla dimensione digitale. Sono viceversa ancora scarsi i contributi che studiano il tema dell'innovazione in un'ottica olistica, esaminando la prospettiva dei diversi attori del *network* di comunicazione e superando l'approccio descrittivo per andare ad approfondire soprattutto le implicazioni manageriali, secondo la visione degli stessi *decision maker*.

L'obiettivo del lavoro è indagare come vengono interpretati ed affrontati i cambiamenti in atto nell'IMC da parte dei principali *player* del *communication network*. Dalla finalità esplorativa dello studio discende la scelta di un approccio metodologico qualitativo, basato su interviste in profondità a *top manager* di imprese inserzioniste e a profili *senior* di agenzie pubblicitarie, centri media, concessionarie ed editori operanti in Italia, elaborate con il metodo delle mappe cognitive. Indagando la posizione dei differenti operatori riguardo ad una pluralità di aree critiche del management dell'IMC, si intende altresì mettere in luce eventuali specificità nella lettura dell'innovazione nonché nella risposta manageriale, posta in essere o prevista, a seconda della categoria di appartenenza.

Il lavoro è così strutturato: nella prima sezione viene sintetizzato lo stato dell'arte negli studi sull'innovazione dell'IMC (§ 2); successivamente viene illustrata la metodologia utilizzata per l'indagine empirica (§ 3) e ne vengono analizzati i risultati (§ 4); infine, il *paper* si chiude con la discussione delle implicazioni manageriali e accademiche (§ 5).

2. L'innovazione nell'IMC

2.1 L'evoluzione degli studi sull'IMC

A partire dai primi anni Novanta, il concetto dell'IMC è stato costantemente oggetto di un acceso dibattito accademico che ha portato a numerose proposte concettuali, rivisitazioni e talvolta controversie, relative ai fondamenti teorici, agli aspetti definatori e alla rilevanza delle implicazioni manageriali dello stesso (ad esempio, Schultz *et al.*, 1993; Cornelissen e Lock, 2000; Kitchen, 2005; Kliatchko, 2008; Collesei e Ravà, 2008; Pastore e Vernuccio, 2008). Secondo un'ampia e ancora attuale definizione proposta da Duncan, l'IMC è: “*a cross functional process for creating and nourishing profitable relationships with customers and other stakeholders by strategically controlling or influencing all messages sent to these groups and encouraging data-driven purposeful dialogue with them*” (2002, p. 8).

Esula dagli obiettivi del presente lavoro fornire un contributo al dibattito teorico tuttora in corso sulle possibili nuove articolazioni del concetto dell'IMC, mentre interessa proporre una lettura manageriale dell'innovazione in atto assumendo la prospettiva degli attori del *network*. In quest'ottica, occorre sottolineare che ad alimentare la costante rielaborazione concettuale dell'IMC concorrono diversi fattori evolutivi di contesto, che incidono concretamente sul management della comunicazione integrata di marketing, quali: la globalizzazione, la frammentazione dei mercati di massa e l'affermazione di un consumatore maggiormente esigente, la digitalizzazione, l'innovazione, la proliferazione e la frammentazione degli strumenti di comunicazione (Keller, 2001), l'utilizzo simultaneo di più media (Pilotta *et al.*, 2004).

Un'evoluzione di contesto così sistemica e profonda da essere definita "rivoluzione" (Mulhern, 2009, p. 86) è tale da determinare un cambiamento paradigmatico dell'IMC: "*Marketing communication is in need of "reinvention" in respect of its key concepts, methodologies and prevailing procedures to ensure their appropriateness for the evolving global interactive marketplace. This is a challenge for both theoreticians and communications professionals*" (Ozuem *et al.*, 2008, p. 1079). La letteratura più recente sul tema ha avviato l'analisi dei nuovi approcci nella comunicazione di marketing ed ha identificato le priorità in termini di future linee di ricerca, soprattutto focalizzando l'attenzione sull'impatto esercitato dai *digital media* (Pastore, 2009; Winer, 2009). Al fine di illustrare in sintesi i principali elementi d'innovazione evidenziati dai primi studi sul cambiamento in atto, seguiamo il *framework* concettuale proposto da Kliatchko (2008), il quale individua quattro "pilastri" tra loro interrelati che si pongono a fondamento dell'IMC: gli *stakeholder*, il contenuto, i canali e i risultati.

2.2 Gli stakeholder

Con riferimento agli *stakeholder*, l'innovazione messa in evidenza dalla letteratura di marketing riguarda principalmente i seguenti aspetti.

Prossimità. Nel tradizionale sistema di comunicazione di marketing, i destinatari dispongono di scarse possibilità di trasmissione del proprio *feedback* alle imprese. Con la diffusione pervasiva del *network* digitale e il superamento dell'esclusività dei canali di comunicazione di massa unidirezionali, si riduce notevolmente la distanza tra organizzazione e pubblici rilevanti (Gurău, 2008).

Conoscenza. I principali interlocutori della comunicazione di marketing possono essere conosciuti con maggiore profondità grazie ai media digitali, che consentono di integrare i classici strumenti di ricerca quali-quantitativa, fornendo rilevanti informazioni di natura comportamentale a basso costo e rafforzando la capacità di ascolto diretto (Li e Bernoff, 2008).

Varietà. Uno dei principi alla base dell'IMC, ossia l'inclusione tra i destinatari di tutti gli *stakeholder* interni ed esterni, può trovare piena applicazione nel nuovo contesto in quanto: "*digital media act to facilitate such cross-functional and cross-stakeholder communications by providing platforms and tools - blogs, wikis, social networks - that foster participation*" (Mulhern, 2009, p. 95).

Ruoli. Gli interlocutori effettivi nella comunicazione di marketing non solo aumentano in termini di varietà, ma vedono anche radicalmente modificato il proprio ruolo, da spettatori passivi a co-protagonisti della comunicazione (Gregory, 2007). Quindi, non più indistinti, passivi e isolati, bensì identificati, partecipi e interconnessi tra loro (Vernuccio, 2010).

2.3 Il contenuto

Al centro della rivoluzione in corso vi è la variabile del contenuto, che secondo la letteratura presenta le seguenti significative discontinuità.

Digitalizzazione. La codifica digitale dell'informazione (Shapiro e Varian, 1999) e il networking della stessa (Hoffman e Novak, 1996) sono alla base non solo del nuovo paradigma dell'IMC, ma più in generale della cosiddetta “*networked information economy*” (Benkler, 2006). Tra gli attributi distintivi del contenuto digitale viene posta in evidenza la perfetta e infinita riproducibilità a costi nulli, la memorizzabilità e la modularità (Mulhern, 2009).

Personalizzazione e contestualizzazione. La comunicazione di marketing, invece di essere orientata esclusivamente all'aggregazione di vaste *audience* indistinte intorno a contenuti di tipo *broadcast*, grazie alle potenzialità delle ICT, cerca sempre di più di rispondere alle specifiche istanze degli *stakeholder* con contenuti rilevanti e coinvolgenti attraverso la personalizzazione e la contestualizzazione degli stessi (Truong *et al.*, 2010). Le strategie di personalizzazione dei contenuti possono derivare da approcci sia di tipo *push* che *pull* (Vernuccio *et al.*, 2010): i primi prevedono la produzione e distribuzione di contenuti mirati a seguito di un'attività di profilazione del *target* (automatica o meno); i secondi, invece, si basano sulla collaborazione da parte dell'interlocutore nel richiedere o co-generare determinati contenuti.

Co-creazione. Il contenuto di marketing è sempre più il risultato di un processo di co-creazione che vede coinvolti l'impresa e i suoi *stakeholder* (Ozuem *et al.*, 2008). La stessa marca viene interpretata per la prima volta come un “*dynamic and social process*” (Merz *et al.*, 2009, p. 332), che si sviluppa dinamicamente attraverso le interazioni sociali tra i diversi portatori di interesse (Siano *et al.*, 2011).

Controllo. All'emergere del tema della co-creazione è legato quello del controllo sulla produzione, la distribuzione e il consumo di contenuti di marketing (Jensen, 1998). Viene meno la centralizzazione in capo all'*advertiser* o all'agenzia di queste fasi della comunicazione, anche sotto il profilo spazio-temporale. Infatti, le tecnologie digitali abilitano gli interlocutori non solo a selezionare il contenuto desiderato, nonché i tempi e i modi di fruizione, ma anche a generare contenuti del tutto o parzialmente nuovi (Sheehan e Morrison, 2009; Latorre e Vernuccio, 2012).

2.4 I canali

Un ruolo fondamentale nell'innovazione va riconosciuto alla rivoluzione che sta caratterizzando il *media landscape* in chiave digitale e interattiva e che può essere declinata nei seguenti temi.

Interattività e convergenza. La trasmissione di contenuti digitali attraverso canali “tradizionali”, Internet e dispositivi mobili è connessa a un’incredibile proliferazione dei media (Winer, 2009). I nuovi mezzi non hanno sostituito quelli esistenti, ma integrandosi con essi ne hanno accresciuto il potenziale interattivo *with e through the medium*. L’interattività, quindi, pur essendo tradizionalmente legata alla rete digitale (Liu, 2003; Vernuccio *et al.*, 2012), trova applicazione oggi anche nei media più “tradizionali” (Truong *et al.*, 2009). La convergenza di diverse piattaforme comunicative (Pastore e Barbarossa, 2010) ha portato alla convivenza di differenti forme di comunicazione, lineari e reticolari, oltre che di flussi *one-to-many*, *one-to-one* e *many-to-many* (McPhillips e Merlo, 2008).

Frammentazione. La frammentazione dei mezzi determina nuove sfide per le imprese e i centri media - che devono trovare il modo di ottimizzare le risorse raggiungendo efficacemente *audience* sempre più frammentate - e per gli editori - che devono affrontare una crescente competizione, soprattutto ai fini della raccolta pubblicitaria (Nelson-Field e Riebe, 2011).

Media consumption. La proliferazione e la frammentazione dei media rendono la fruizione degli stessi sempre più complessa: i consumatori hanno maggiore possibilità di scelta, ma a causa dei vincoli di tempo, danno luogo a comportamenti di fruizione simultanea dei mezzi (Pilotta *et al.*, 2004). Tutto è reso ancora più dinamico dalla diffusione di mezzi in mobilità dal potenziale interattivo *real time* (Deighton e Kornfeld, 2009). In questo scenario, per l’impresa diventa ancor più rilevante il presidio efficace dei differenti *customer touch point* (Luck e Moffatt, 2009; Mattiacci e Ceccotti, 2012) e, dunque, l’attività di pianificazione “*becomes much less about picking media alternatives and more about establishing patterns of interactions with consumers*” (Mulhern, 2009, p. 91).

Cross-medialità. La maggiore disponibilità di *media* rende opportuna l’adozione di campagne *cross*-mediali volte a sviluppare interazioni sinergiche tra i differenti mezzi. Se adeguatamente disegnate in termini di rilevanza e coerenza dei messaggi, tali campagne risultano premianti dal punto di vista dell’efficacia (Havlena *et al.*, 2007).

2.5 I risultati

Sebbene il tema della misurazione dei risultati abbia radici non recenti (Invernizzi e Romenti, 2005), di fronte alla rivoluzione dei mezzi, questo assume declinazioni differenti dal passato, dischiudendo le seguenti problematiche.

Integrazione. Diversi Autori hanno sottolineato la necessità di considerare l’esistenza degli effetti di interazione nelle campagne *cross*-mediali e hanno cercato di indagare tali sinergie sia tra mezzi tradizionali (Naik e Raman, 2003) sia tra *old e new media* (Okazaki e Hirose, 2009). Nella pratica d’impresa, questo richiede un’integrazione dei database derivanti dai flussi di informazione provenienti da differenti punti di contatto (Peltier *et al.*, 2003) e l’opportunità di adottare analisi *single source* per indagare la cannibalizzazione o la fruizione simultanea di più media nell’ambito di una campagna integrata (Enoch e Johnson, 2010).

Nuovi sistemi di misurazione. I media digitali abilitano un flusso continuo di dati sui consumatori, che possono essere utilizzati dalle imprese al fine di migliorare l'efficacia della comunicazione in termini di contestualizzazione e rilevanza grazie al *behavioural targeting*. L'interattività che caratterizza i *media* digitali, inoltre, consente di avere misurazioni delle *performance* effettive della campagna in tempo reale (Truong *et al.*, 2010). Peraltro, dalla non linearità dei flussi di comunicazione discende anche la necessità di individuare nuove metriche: la letteratura è concorde nell'affermare che gli attuali criteri adottati per i mezzi tradizionali mal si prestano ai nuovi contesti digitali (Cheong *et al.*, 2010).

Modelli finanziari. Nella valutazione dei risultati, alle misure classiche della risposta cognitiva, affettiva e comportamentale del consumatore dovrebbero aggiungersi metriche finanziarie, al fine di stimare in modo puntuale i profitti incrementali correlati agli investimenti in comunicazione (Briggs *et al.*, 2005).

3. Obiettivi e metodologia

L'analisi della letteratura ha consentito di delineare alcuni temi chiave del cambiamento in atto nell'IMC. Tuttavia, come anticipato, negli studi esaminati non viene posta particolare attenzione: allo studio ad ampio spettro del "*communication landscape*", dove tuttora convivono "vecchi" e "nuovi" modelli, prevalendo, invece, il *focus* su specifici aspetti innovativi legati ai *media* digitali; all'analisi della lettura dell'innovazione da parte dei diversi attori del *network*, anche con riferimento alle specifiche implicazioni manageriali avvertite come prioritarie. Pertanto, nel periodo Giugno-Luglio 2011 è stata condotta in Italia una ricerca qualitativa di tipo esplorativo con l'obiettivo di approfondire:

- 1) i fenomeni percepiti come *driver* del cambiamento;
- 2) i fattori innovativi interpretati come qualificanti del cambiamento, i significati attribuiti a tali fattori e le relazioni tra gli stessi;
- 3) le ripercussioni sul management della comunicazione dal punto di vista di ciascun attore.

La definizione delle organizzazioni *target* è stata realizzata selezionando *player* appartenenti alle diverse tipologie e collocati in una posizione di *leadership* nei rispettivi settori di riferimento. Quindi, nella selezione dei manager e professionisti da includere nel *set* d'indagine (Tab. 1) è stato seguito il "*key informant approach*" (Robson e Foster, 1989): sono stati contattati e intervistati esclusivamente soggetti con ruolo aziendale elevato (ad esempio, CEO, Direttore marketing, Direttore comunicazione). Ai potenziali intervistati è stato inviato l'invito a partecipare alla ricerca in forma anonima, unitamente alla presentazione degli obiettivi del lavoro. Complessivamente, sono state condotte 35 interviste in profondità, coinvolgendo *advertiser* (n=17) di dieci settori diversi, agenzie tradizionali *above* e *below-the-line* (n=5), *digital agency* e *media company* digitali (n=6), centri *media* (n=3), concessionarie (n=2) ed editori (n=2), come evidenziato nella tabella 1. In *media*, gli intervistati hanno 17 anni di esperienza professionale nel campo del marketing e/o

della comunicazione (19 in totale), hanno lavorato in circa quattro organizzazioni differenti nel corso della loro carriera e sono per il 74% uomini.

Tab. 1: Il set d'indagine (n=35)

Azienda	Settore	Totale anni di esperienza	Anni di esperienza nel mktg/com.	Numero aziende
ADVERTISER				
"Autoltalia"	Automotive	7	7	4
Barilla	Food	23	23	2
Conad	Trade	14	14	4
Danone	Food	11	11	2
Enel	Energy	16	11	6
Eni	Energy	11	11	6
Findus	Food	20	10	2
Ford	Automotive	19	19	1
Ikea	Home furnishing	23	23	6
L'Oréal	Personal care	14	4	4
Nike	Apparel	14	14	3
Nokia	Consumer electronics	20	15	5
Philips	Consumer electronics	30	30	6
Postemobile	Telecommunications	20	20	7
Telecom	Telecommunications	18	15	4
Unilever	Consumer goods	17	10	1
Vodafone	Telecommunications	19	19	5
<i>Valori medi Advertiser</i>		17,4	15,1	4,0
COMMUNICATION PARTNER				
Armando Testa	Agenzia pubblicitaria	20	20	4
Associazione TP	Ass. di categoria	33	33	7
Banzai	Digital agency	30	30	8
Carat	Centro Media	23	23	6
Cohn & Wolfe	Agenzia PR	19	19	4
Digital PR	Internet PR	7	7	2
Edelman	Agenzia PR	20	20	2
Fullsix	Digital agency	11	11	4
Google	Digital media company	11	7	3
Hagakure	Internet PR	15	15	3
LA7	Editore	30	30	7
Mamadigital	Digital agency	11	11	6
Publitalia 80	Concessionaria	31	27	7
RCS quotidiani	Editore	22	15	3
Sipra	Concessionaria	27	12	4
Starcomitalia	Centro Media	27	27	7
Young & Rubicam	Agenzia pubblicitaria	11	11	1
ZenithOptimedia	Centro Media	18	18	3
<i>Valori medi Communication partner</i>		20,3	18,7	4,5
VALORI MEDI GENERALI		18,9	16,9	4,3

Fonte: nostra elaborazione

Al fine di favorire l'espressione spontanea del pensiero degli esperti ed aumentare la validità dei risultati, le interviste sono state svolte con l'ausilio di una breve lista di "ancoraggi", riconducibili ai tre oggetti d'indagine: i *driver*, i temi e le implicazioni manageriali. Ogni intervista, della durata in media di circa 45 minuti, è stata registrata e integralmente trascritta. I testi sono stati quindi analizzati utilizzando la tecnica delle mappe cognitive¹ (Vicari e Troilo, 1997; Codara, 1998; Muzzi e Ortolani, 2004), in questo caso ritenuta particolarmente adeguata per lo studio delle rappresentazioni mentali della realtà dei professionisti della comunicazione, sotto i profili della concettualizzazione ("*cognitive concepts*" e "*policy concepts*") e delle relazioni di causalità e connotazione tra i concetti. Infatti, la mappa è uno strumento di analisi delle strutture cognitive dei *decision maker*, che consente di rappresentare graficamente le percezioni consapevoli da questi sviluppate con riferimento a un dato stimolo/problema proveniente dal contesto di riferimento.

L'analisi del testo di ciascuna intervista è stata articolata in quattro fasi secondo il "*Documentary coding method*" (Wrightson, 1976):

- 1) la codifica del testo, ossia l'individuazione delle "variabili-concetto" (i nodi della mappa), che sono state a loro volta categorizzate come "*driver*", "temi" e "implicazioni manageriali", seguendo il disegno della presente ricerca;
- 2) la stesura del "dizionario", ossia l'elenco di tutti i concetti utilizzati dall'intervistato e delle relative verbalizzazioni, cercando di unificare le affermazioni con il medesimo significato (*merging*);
- 3) l'elaborazione della cosiddetta "*relationship card*", ossia la tabella dove vengono indicate tutte le relazioni causali e di connotazione tra i concetti identificati;
- 4) il disegno della mappa cognitiva con l'ausilio del *software* Decision Explorer[®] (Eden *et al.*, 1992).

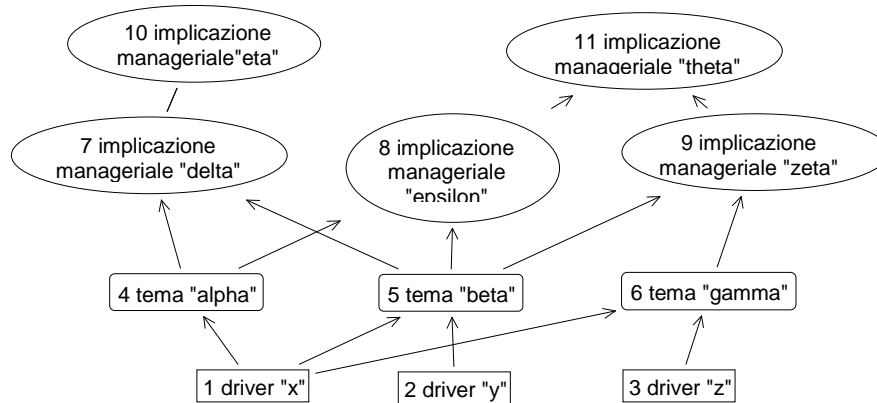
Dopo la stesura e l'analisi qualitativa delle singole mappe, è stata elaborata una mappa collettiva (Swan, 1997), attraverso la sistematizzazione delle principali posizioni emerse in un unico quadro cognitivo, così da facilitare la lettura del cambiamento nel percepito degli esperti. In altri termini, la mappa collettiva è uno strumento utile a descrivere i "*subjectives beliefs*", che sono condivisi dalla maggior parte degli intervistati. In questo caso, è stata valutata l'opportunità di una tale "aggregazione" in ragione della ricorrenza di alcune variabili-concetto nonché delle loro interrelazioni. Tuttavia, per superare il principale limite della mappa collettiva, ossia la perdita dei singoli punti di vista, nell'analisi qualitativa dei risultati si farà riferimento anche a specifiche posizioni di particolare interesse alla luce degli obiettivi del lavoro.

La figura 1 rappresenta lo schema logico di base della mappa cognitiva collettiva (figura 2). Leggendo la mappa dal basso verso l'alto, si hanno anzitutto i concetti categorizzati come "*driver*" del cambiamento, dai quali si originano nessi causali

¹ Dopo i primi sviluppi in psicologia e politica internazionale, tale approccio ha trovato diffusione in ambito manageriale, ad esempio nell'analisi del contesto e dei processi decisionali (Pastore e Barbarossa, 2012).

solo in uscita (freccie orientate). I “*driver*” determinano l’innovazione nella comunicazione, che si esplica in diversi fenomeni categorizzati come “temi”. Questi ultimi, a loro volta, sono la causa delle “implicazioni manageriali”, i “*goals*” del percorso logico degli intervistati. Oltre alle relazioni di causa-effetto, sono stati rappresentati anche legami logici di connotazione, identificati con un *link* non orientato.

Fig. 1: Lo schema logico della mappa cognitiva



Fonte: nostra elaborazione

4. Analisi dei risultati

4.1 La mappa cognitiva collettiva

Come anticipato, i fondamentali nodi nei quali si articola la mappa collettiva sono riconducibili a tre fondamentali passaggi logici alla base dell’interpretazione del cambiamento dell’IMC:

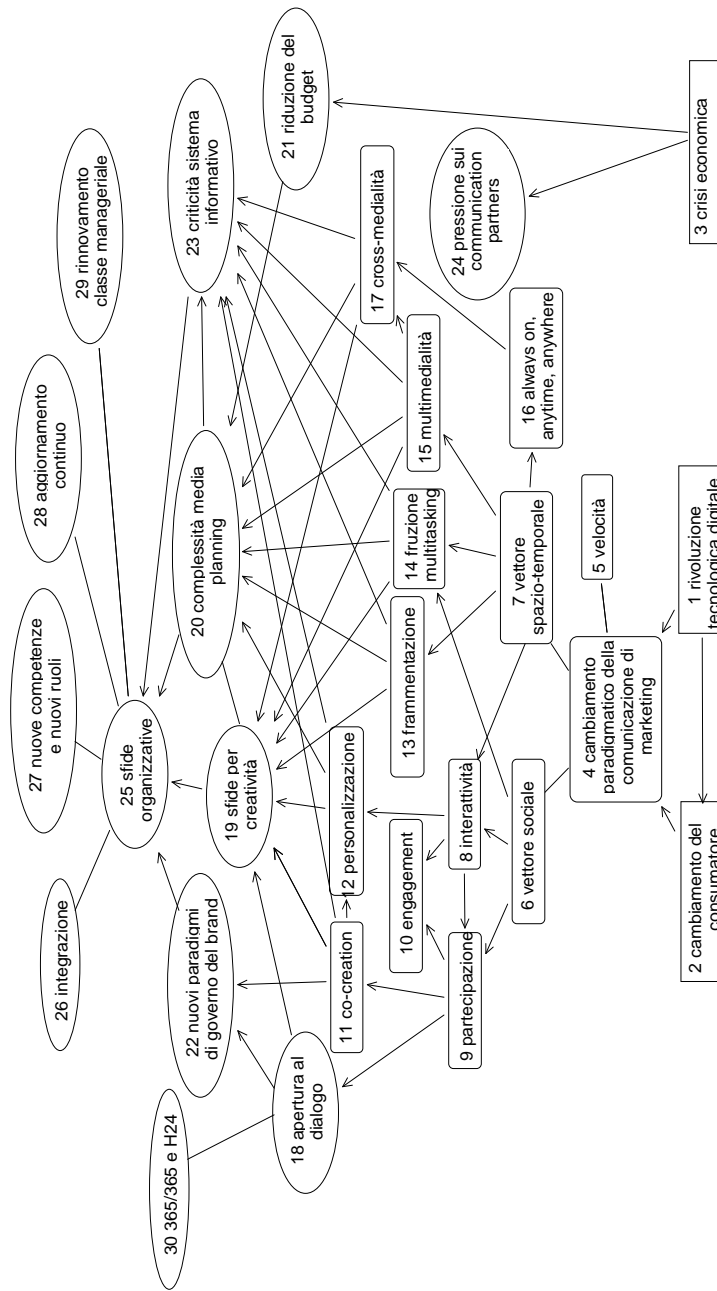
1. i *driver* dell’innovazione,
2. i temi chiave del radicale cambiamento,
3. le sfide manageriali.

La mappa è composta da 30 concetti e 60 relazioni, di cui 50 causali e 10 connotative².

L’analisi qualitativa dei risultati che segue parte dalla considerazione di queste variabili “composite”, andando ad approfondire, laddove opportuno, le specificità più significative relative alle singole interviste-mappe.

² La densità relazionale è pari a 0,0759 (deviazione standard = 0,2648). Cfr. Borgatti *et al.* (2002).

Fig. 2. La mappa cognitiva collettiva



Fonte: nostra elaborazione

4.2 I driver dell'innovazione

La consapevolezza che la *rivoluzione digitale* rappresenta la causa principale del radicale cambiamento della comunicazione è trasversale a tutte le categorie di *player*. Tutti gli intervistati hanno riconosciuto alla variabile tecnologica il ruolo di fondamentale *driver*, per poi concettualizzare in diverse sotto-categorie questo dato di partenza, parlando di: rete digitale, internet, *web 2.0*, *social media*, *social network*, *smartphone* e *mobile*. Quest'ultimo concetto viene enfatizzato come un elemento di forte discontinuità ("*la rivoluzione nella rivoluzione*", "*la frontiera più avanzata sul piano della comunicazione interpersonale*"), tuttavia, da esso non vengono sviluppate consistenti relazioni di causa-effetto.

Le agenzie *digital* evidenziano come internet stia diventando un "*super-media*", "*un medium orizzontale, dove tutti i media convergono e al quale tutti abbiamo accesso*". Alcuni esperti, *communication partner* e inserzionisti, sottolineano come elemento qualificante di tale rivoluzione digitale sia proprio la diffusa accessibilità alla tecnologia.

Il secondo concetto *driver* in termini di importanza, legato al primo da un nesso di causa-effetto, è il *cambiamento del consumatore*, variabile sulla quale si concentra l'attenzione di numerosi *advertiser* e di un'agenzia pubblicitaria.

"*Il cambiamento fondamentale è quello del consumatore. Il cambiamento tecnologico ha solo aiutato il consumatore a prendere consapevolezza della volontà di essere protagonista*" (Senior Vice President, Agenzia).

Infine, il terzo concetto *driver*, di natura congiunturale, è la *crisi economica*, che viene richiamata da esperti appartenenti a tutte le categorie e dalla quale scaturiscono direttamente alcune implicazioni manageriali, come vedremo nel § 4.4.

4.3 I temi chiave del cambiamento

Tali fattori di contesto sono all'origine di un cambiamento paradigmatico della comunicazione, che è declinabile in molteplici temi chiave riconducibili, talvolta in modo non esclusivo, a due vettori fondamentali tra loro interrelati, il vettore "sociale" e il vettore "spazio-temporale". Mentre il primo è più legato al cambiamento comportamentale degli individui, il secondo è più direttamente connesso alla dimensione dell'innovazione tecnologica.

a) Il vettore sociale

Un primo tema chiave, che sebbene sia determinato anche dal vettore spazio-temporale viene ricondotto soprattutto al cambiamento del consumatore, è l'*interattività*. Se i più la associano alla comunicazione a due vie impresa-cliente, gli esperti *digital* vedono il concetto in termini più ampi, collegandolo alla comunicazione a più vie. Al di là di lievi differenze, si registra una specificità nelle percezioni del potenziale associato all'interattività: le concessionarie e gli editori, infatti, sono più scettici rispetto all'adozione di logiche interattive in contesti diversi dal *web* e ritengono che sia un aspetto da gestire con prudenza: "*È una cosa buona, ma non bisogna esagerare*" (Direttore marketing, Editore).

Dell'interattività si coglie il ruolo di stimolo all'*engagement* e alla *partecipazione dell'utente*. Gli intervistati - soprattutto nella componente *digital* - ritengono che la partecipazione sia ormai "*un dato di fatto*", legato alla digitalizzazione della comunicazione che rende i processi interattivi. In linea generale, il coinvolgimento dei consumatori non è visto con preoccupazione, anzi, se ne riconoscono i benefici nello stimolare le persone alla costruzione della relazione con la marca. Ancora una volta, le concessionarie mostrano, invece, un atteggiamento più conservativo: "*la partecipazione è un concetto un po' esagerato*" (Direttore marketing, Concessionaria).

Assai rilevante è il legame causale percepito tra partecipazione e *co-creation*. Le posizioni si differenziano nuovamente, poiché le agenzie sembrano essere più caute: "*co-creation mi sembra una cosa abbastanza eccessiva. Non c'è co-creazione, c'è partecipazione, sono suggerimenti*" (Direttore clienti, Agenzia). Un altro intervistato afferma: "*credo che ognuno debba fare il proprio mestiere: noi dobbiamo ascoltare, saper capire ma reinterpretare anche gli stimoli che vengono dagli utenti*" (Direttore creativo, Agenzia). Anche le concessionarie e gli editori sono scettici: "*resterà un fenomeno di nicchia*" (Responsabile New Media, Concessionaria).

b) Il vettore spazio-temporale

Nell'ambito dei concetti del vettore spazio-temporale, innescati più direttamente dalla digitalizzazione, non si riscontrano particolari specificità tra i *player* intervistati. In linea con la letteratura (§ 2.4), la *frammentazione* - che viene associata non solo ai mezzi, ma anche ai linguaggi, ai pubblici e ai comportamenti di fruizione dei *media* - è uno dei caratteri distintivi dell'attuale scenario della comunicazione, così come la *multimedialità* che, soprattutto nel caso delle agenzie tradizionali e *digital*, viene considerata "*la realtà di oggi*". Nonostante tale tema sia principalmente riconducibile al vettore spazio-temporale, bisogna riconoscerne nelle parole degli intervistati un'accezione *customer-driven*, riferita a un consumatore "*iper-esposto*" ai messaggi e che combina in modo anche simultaneo i differenti mezzi (*multitasking*).

Nell'ambito della rivoluzione tecnologica, che rende il consumatore *always-on* e raggiungibile *anytime* e *anywhere*, diventa cruciale il tema della *cross-medialità*, di cui però non si coglie un'accezione condivisa: se per alcuni è connessa principalmente all'ibridazione tecnologica dei canali che consente di sfruttarne le sinergie, per altri è legata alla declinazione coerente del contenuto nei diversi *media*.

Infine, il tema della *personalizzazione* viene considerato "*il futuro della comunicazione di marketing*", anche perché ormai "*l'aspettativa del cliente è che tutto sia personalizzato*" (CEO, Digital). Questo tema è determinato sia dal vettore sociale (interattività, *co-creation*) sia da quello spazio-temporale (frammentazione).

In modo trasversale, ricorrono i significati di personalizzazione rinvenuti in letteratura (§ 2.3). Il primo che vede l'impresa agire in ottica *push* e *top-down* con una segmentazione più raffinata e l'altro che, invece, sposta l'accento sul dialogo, la collaborazione, fino alla *co-creazione*.

4.4 Le sfide strategiche e organizzative

Dai temi discende la percezione di una serie di rilevanti conseguenze manageriali di tipo strategico e organizzativo. Ci soffermeremo di seguito sulle principali aree critiche, mettendo in evidenza i legami causali in entrata generati dai differenti temi.

a) Apertura al dialogo e nuovi paradigmi di gestione del brand

L'interattività, la partecipazione e la *co-creation* implicano la necessità di adottare nuovi paradigmi di gestione del *brand*, basati su una forte apertura al dialogo: *“Il brand deve essere pronto ad accogliere critiche e discussioni, saperle gestire oltre che rispondere. La marca diventa una risorsa alla quale tutti possono dare il loro contributo”* (Direttore comunicazione, Advertiser). In questa logica, la marca *“è obbligata a mettersi in gioco”*, accettando una relazione col mercato improntata a una forte trasparenza; in caso contrario, il rischio è che il *“brand in rete esca fuori dal controllo dell'impresa perché le conversazioni sono gestite da altri”* (CEO, Digital). Tra gli inserzionisti, vi è tuttavia chi ritiene che la decisione di aprirsi debba essere valutata con prudenza, a motivo delle ricadute organizzative che comporta e del carattere di irreversibilità.

È interessante notare come i *communication partner* riscontrino una certa arretratezza degli inserzionisti su questo fronte: *“la cultura d'impresa non è ancora completamente pronta a gestire questi processi: lavora in difensiva, ha paura di relazionarsi, ha difficoltà a capire se accettare o meno questo confronto diretto, perché c'è il problema delle critiche”* (CEO, Agenzia).

b) Sfide per la creatività

I cambiamenti più rilevanti relativi alla creatività sono riconducibili sia ai temi del vettore spazio-temporale sia a quelli del vettore sociale.

Con riferimento ai primi (*cross* e multimedialità), una prima sfida riguarda la capacità di declinare la creatività utilizzando, di volta in volta, il linguaggio più appropriato al mezzo, senza perdere la coerenza di fondo, così come evidenziato anche dalla letteratura sul tema dell'IMC (§ 2.4).

Dalla partecipazione e dalla *co-creation* discendono, invece, sfide di carattere differente: le agenzie creative, infatti, dovrebbero proporre agli utenti stimoli in grado di avviare il circolo virtuoso della co-creazione. La creatività, quindi, potrebbe diventare più *“partecipata”* e avvalersi di nuovi linguaggi provenienti dai consumatori. Come evidenziato a proposito dei temi, le agenzie sono più prudenti su questo fronte, quasi a voler tutelare la loro competenza distintiva: *“la tentazione di accedere a basso costo a processi creativi può rischiare di svuotare molto i processi di comunicazione di marca”* (CEO, Agenzia).

Gli inserzionisti, d'altro canto, avvertono la necessità di consulenti creativi in grado di gestire campagne *cross-mediali* e di raccogliere la sfida di progetti di co-creati. Spesso, questa esigenza non trova risposta nell'attuale *modus operandi* delle agenzie: *“critico la capacità delle agenzie tradizionali di adattarsi a tutto questo. Noi come clienti ne soffriamo molto, anche perché è l'agenzia che dovrebbe*

proporre nuove soluzioni” (Head of digital, Advertiser). Anche le concessionarie sembrano essere dello stesso avviso: *“i creativi italiani saranno anche bravi nel disegno, ma non hanno idea di cosa si possa fare con la tecnologia: c’è il creativo o l’appassionato di tecnologia, non c’è un ibrido”* (Responsabile new media, Concessionaria).

c) Complessità del media planning

La sfida in termini di pianificazione dei mezzi discende dalla frammentazione - che *“mette in crisi i professionisti e le strutture classiche”* - e dall’adozione di un crescente approccio alla multi e *cross*-medialità. Se poi si considerano anche i temi della personalizzazione e della contingente riduzione dei *budget* di comunicazione, si percepisce la preoccupazione degli inserzionisti, alla ricerca continua dell’ottimizzazione del piano mezzi.

Il consumatore, *always-on* e *multitasking*, è sempre raggiungibile (anche dai messaggi pubblicitari) e questo pone il problema di articolare meglio i piani sulla base di una conoscenza molto approfondita del *target*.

In questo scenario, gli *advertiser* attribuiscono un ruolo di assoluto rilievo al centro media che *“dovrà trasferire al proprio cliente il reale stato dell’arte, impostando una serie di strumenti conoscitivi corretti e resistendo alle pressioni dei media storici che stanno perdendo colpi”* (Direttore marketing, Advertiser). Gli inserzionisti, come nel caso della creatività, delineano una situazione di ritardo su questo fronte: l’impegno formale dei centri media a impostare piani multimediali non si traduce in un consistente trasferimento di *budget* sul digitale. Il problema di fondo è la scarsa propensione al rischio dei centri *media*, che peraltro sembrano frenati nell’innovazione proprio dalla pressione esercitata dai clienti sui risultati di breve periodo.

d) Criticità del sistema informativo

Con riferimento a tale ambito, si riscontrano delle specificità nelle risposte degli intervistati. Gli inserzionisti e le concessionarie, infatti, sembrano ascrivere le maggiori criticità alla *media fragmentation* - che impone il passaggio a metriche meno *TV-centered* (Mattiacci e Militi, 2011) - e alla *cross*-medialità - che si ripercuote sulla necessità di poter disporre di ricerche integrate in grado di tener conto delle sinergie tra mezzi. Gli *advertiser* manifestano la necessità di indicatori di conversione, che leghino gli investimenti in comunicazione al *sell-out*, data l’esigenza di ottimizzare i piani con *budget* decrescenti. Questo è ancor più vero per i nuovi contesti partecipativi: *“è necessario capire se gli ‘I like’ di Facebook si trasformano in qualcosa di diverso da una semplice espressione di gradimento, almeno in una propensione all’acquisto”* (Responsabile New Media, Concessionaria).

I *communication partner*, invece, enfatizzano la necessità di individuare nuove metriche per i nuovi mezzi, alle quali andrebbero abbinare anche informazioni di natura qualitativa per cogliere il senso dell’attività di partecipazione dell’utente. Infine, soprattutto secondo gli esperti *digital*, grazie alla rete le imprese possono

estendere il sistema informativo, beneficiando dell'enorme quantità di dati generati continuamente dagli utenti. In linea con la letteratura (§ 2.5), gli intervistati sottolineano che tali dati devono essere ancora pienamente strutturati e integrati nei *database* aziendali.

e) Pressioni sui communication partner

Rilevanti pressioni sui *partner* derivano dalla crisi economica, che rende meno stabili i rapporti di *partnership* soprattutto tra impresa e agenzia: *“le aziende tendono a comunicare in modo tattico; se i risultati nel breve non arrivano, cambiano subito l'agenzia”* (Direttore creativo, Agenzia).

L'attenzione ai risultati immediati sembra riscontrarsi a tutti i livelli della filiera e dà luogo a una scarsa propensione al rischio dei *player*: le imprese, infatti, non “osano” aprirsi al dialogo, le agenzie non investono in competenze nei nuovi mezzi, i centri media non trasferiscono in misura consistente *budget* sul digitale che richiede maggiori sforzi di pianificazione a parità di remunerazione.

f) Sfide organizzative

Le criticità organizzative rivestono un ruolo centrale nella rivoluzione in atto e si traducono soprattutto nelle problematiche di integrazione *inter* e *intra*-aziendale, nella necessità di creare nuovi ruoli, nell'acquisire nuove competenze e, infine, nel rinnovare la classe manageriale.

L'integrazione *inter*-aziendale è strettamente collegata alle sfide della creatività e del media planning: *“l'azienda deve essere sempre più capace di costruire un tavolo attorno al quale mettere tutti gli specialisti dei vari mezzi. Il responsabile comunicazione dell'azienda deve svolgere un ruolo più attivo rispetto a prima”* (Direttore marketing, Advertiser)³.

Parallelamente, all'interno dell'azienda, è necessario costruire l'integrazione tra *off* e *online* e tra le diverse funzioni aziendali, adottando soluzioni organizzative che favoriscano il coordinamento trasversale delle differenti attività di comunicazione. Ad esempio, il *digital* dovrebbe essere svincolato dall'IT, così come il *customer care* dovrebbe legarsi sempre più alla funzione comunicazione.

L'impresa che si apre al dialogo, inoltre, deve strutturarsi in modo da realizzare la logica dell'*always-on* e rispettare i tempi della conversazione: *“le campagne tradizionali hanno un inizio e una fine, i network di persone invece non possono essere spenti: oggi il brand è esposto 365 giorni l'anno, 24 ore su 24”* (CEO, Centro media). In questa logica, secondo alcuni *advertiser* è opportuno inserire nuovi profili professionali, come il *Community manager*, deputati proprio alla gestione della relazione diretta con gli utenti.

L'innovazione dei mezzi causa la necessità di nuove competenze nell'abbinare vecchio e nuovo: *“i nuovi media non possono essere approcciati senza una competenza tecnica”* (Head of digital, Advertiser), competenza che si crea solo

³ Quando l'impresa si avvale di un'agenzia a servizio completo, invece, la criticità dell'integrazione deve essere gestita da quest'ultima.

attraverso l'esperienza sul campo. Pertanto, sono soprattutto molti *partner* a riconoscere la necessità di un rinnovamento della classe manageriale, che anche a causa del dato anagrafico, "ha maggiori difficoltà a comprendere e cavalcare il cambiamento in atto" (CEO, Digital). D'altro canto, vi è chi ritiene che il successo passi per la contaminazione di conoscenze e competenze vecchie e nuove all'interno di *team* costruiti sulla base di esperienze professionali e *seniority* differenti.

5. Conclusioni

5.1 Implicazioni per il management

Il presente lavoro propone la sistematizzazione delle percezioni dell'innovazione nell'IMC nei suoi tratti qualificanti e nelle connesse implicazioni manageriali, fornendo una visione ampia dei fenomeni indagati, ma anche profonda in termini di ricchezza dei punti di vista. Pertanto, consente ai manager di prendere consapevolezza della visione integrata e trasversale del nuovo scenario, indipendentemente dalla loro categoria di appartenenza nell'ambito della filiera. Al contempo, permette di individuare le criticità più rilevanti per i singoli *player*, così come vengono interpretate anche dagli altri nodi del *network*.

Emerge una sostanziale condivisione dei *driver* e dei temi del cambiamento che rientrano nel vettore spazio-temporale, così come delle conseguenze ad essi associate. Tutti gli intervistati riconoscono, infatti, la necessità di affrontare, ai diversi livelli della filiera, l'*iper*-connessione degli utenti, che si traduce nell'esigenza di gestire campagne di comunicazione integrate nei mezzi e coerenti nella creatività. Questo concorre a determinare la crescente rilevanza della dimensione organizzativa a livello *inter* e *intra*-aziendale. In questo senso, emerge ad esempio la criticità del centro media quale *player* determinante nel promuovere il cambiamento. Con riferimento agli *advertiser*, inoltre, assume ancora maggiore rilevanza il ruolo di coordinamento del Communication manager nell'integrazione di differenti funzioni aziendali, competenze e *partner* coinvolti nel processo di comunicazione.

Posizioni differenziate tra gli intervistati si riscontrano, invece, nell'ambito del vettore sociale: anche se in molti riconoscono le potenzialità della partecipazione e della *co-creation*, non sembra ancora radicata la cultura del dialogo e dell'apertura ai diversi livelli della filiera. Questo si traduce in una serie di stimoli per tutti gli attori: le imprese dovranno lavorare maggiormente sui nuovi paradigmi di gestione del *brand*, improntati al dialogo e a relazioni trasparenti con gli *stakeholder*. Le agenzie dovranno aprirsi a nuovi linguaggi e modalità di produzione dei messaggi per mezzi differenti, stimolando continuamente la professionalità creativa su nuovi territori di sperimentazione. Infine, gli editori e le concessionarie, che sembrano essere i più conservativi, dovranno comprendere bene la direzione del cambiamento e l'impatto della cultura dell'*iper*-connessione e della partecipazione sul loro modello di business, per promuovere in modo integrato prodotti editoriali competitivi (Ceccotti, 2012).

In conclusione, ricercando l'equilibrio tra vecchio e nuovo, gli operatori della filiera dovranno essere guidati da un obiettivo comune: raggiungere un consumatore che, nel percepito di tutti gli intervistati, è sempre più attivo, multimediale, *multitasking* e ubiquo.

5.2 Implicazioni accademiche, limiti e future linee di ricerca

Inserendosi nel filone di studi sull'IMC, il presente studio rappresenta una prima esplorazione del punto di vista manageriale relativamente ai *driver* e agli aspetti peculiari dell'innovazione, nonché alle correlate sfide per i *player* della comunicazione. In questo senso, il valore aggiunto sotto il profilo accademico è riconducibile fondamentalmente ai seguenti aspetti:

1. la prospettiva olistica adottata nell'analisi dell'IMC, ossia non limitata all'ambiente virtuale, ma estesa al più complesso *communication landscape*, dove continuano a convivere, ibridandosi, vecchi e nuovi modelli di comunicazione;
2. l'interpretazione integrata delle relazioni (causali e connotative) che intervengono tra i fenomeni chiave del cambiamento dell'IMC - sovente studiati separatamente in letteratura - secondo il percepito di manager e professionisti;
3. il contemporaneo coinvolgimento di tutte le principali voci rappresentative del *network*;
4. l'analisi in profondità dei "*subjective beliefs*" e dei processi cognitivi dei singoli *decision maker*, come base per la lettura integrata dei diversi schemi mentali.

Per i *driver* e i temi chiave del cambiamento è emerso come la visione degli operatori sia in linea con la letteratura, a dimostrazione di una diffusa consapevolezza della complessità da fronteggiare. Viceversa, per quanto concerne le sfide strategiche e organizzative, si evidenzia come l'attenzione e la conseguente articolazione concettuale delle criticità in termini di governo dell'IMC sia particolarmente sviluppata tra i professionisti, soprattutto riguardo alla centralità della variabile organizzativa. Questo risultato dell'indagine empirica ci consente di sottolineare l'esistenza di un *gap* negli studi accademici non solo sul tema delle risposte manageriali al cambiamento, ma anche sulle nuove criticità organizzative *inter* e *intra*-aziendali.

Il lavoro presenta diversi limiti. Anzitutto, con riferimento alla metodologia, come in tutte le ricerche qualitative esplorative, occorre cautela nella generalizzazione dei risultati. Da qui, una futura linea di ricerca potrebbe essere volta ad indagare anche altre realtà geografiche. Ulteriori sviluppi potrebbero riguardare lo studio longitudinale del fenomeno, l'approfondimento delle specifiche sfide e delle problematiche manageriali di ciascuna categoria di *player*, come pure l'analisi degli effetti sulle relazioni *inter*-aziendali di filiera.

Bibliografia

- BENKLER Y. (2006), *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*, CT: Yale University Press, New Haven.
- BORGATTI S.P., EVERETT M.G., FREEMAN L.C. (2002), *Ucinet for Windows: Software for social Network Analysis*, MA: Analytic Technologies, Harvard.
- BRIGGS R., KHRISHNAN R., BORIN N. (2005), "Integrated multichannel communication strategies: evaluating the return on marketing objectives. The case of the 2004 Ford F-150 launch", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n. 3, pp. 81-90.
- CECCOTTI F. (2012), "Il communication network: architettura, player, relazioni di oggi e di domani", in Mattiacci A., Ceccotti F. (a cura di), *Touch point*, Fausto Lupetti editore, Bologna.
- CHEONG Y., DE GREGORIO F., KIM K. (2010), "The power of reach and frequency in the age of digital advertising. Offline and online media demand different metrics", *Journal of Advertising Research*, vol. 50, n. 4, pp. 403-415.
- CODARA L. (1998), *Le mappe cognitive, uno strumento di analisi per la ricerca sociale e per l'intervento organizzativo*, Carocci Editore, Roma.
- COLLESEI U., RAVÀ V. (a cura di) (2008), *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino.
- CORNELISSEN J.P., LOCK A.R. (2000), "Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC", *Journal of Advertising Research*, vol. 40, n. 5, pp. 7-15.
- DEIGHTON J., KORNFELD L. (2009), "Interactivity's unanticipated consequences for marketing and marketing", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, n. 1, pp. 4-10.
- DUNCAN T. (2002), *IMC: Using advertising and promotion to build brands*, McGraw-Hill, New York.
- EDEN C., ACKERMANN F., CROPPER S. (1992), "The Analysis of Cause Maps", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n. 3, pp. 252-261.
- ENOCH G., JOHNSON K. (2010), "Cracking the cross-media code", *Journal of Advertising Research*, vol. 50, n. 2, pp. 125-136.
- GREGORY A. (2007), "Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension", *Journal of Marketing Management*, vol. 23, n. 1/2, pp. 59-73.
- GURĂU C. (2008), "Integrated online marketing communication: implementation and management", *Journal of Communication Management*, vol. 12, n. 2, pp. 169-184.
- HAVLENA W., CARDARELLI R., DE MONTIGNY M. (2007), "Quantifying the isolated and synergistic effects of exposure frequency for tv, print and internet advertising", *Journal of Advertising Research*, vol. 47, n. 3, pp. 215-221.
- HOFFMAN D., NOVAK T.P. (1996), "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundation", *Journal of Marketing*, vol. 60, n. 3, pp. 50-68.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2005), "La valutazione dei risultati della comunicazione aziendale: quali sviluppi?", *Sinergie*, n. 68, pp. 41-54.
- JENSEN J.F. (1998), "Interactivity: tracking a new concept in media and communication studies", *Nordicom Review*, vol. 19, n. 1, pp. 185-204.
- KELLER K.L. (2001), "Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs", *Journal of Marketing Management*, vol. 17, n. 7/8, pp. 819-47.
- KITCHEN P.J. (2005), "New paradigm - IMC - under fire", *Competitiveness Review*, vol. 15, n. 1, pp. 72-80.

- KLIATCHKO J.G. (2008), "Revisiting the IMC construct. A revised definition and four pillars", *International Journal of Advertising*, vol. 27, n. 1, pp. 133-160.
- LATORRE A., VERNUCCIO M., (2012), "Ridurre il rischio percepito e generare fiducia nello shopping online attraverso gli User Generated Content", *Mercati & Competitività*, in stampa.
- LI C., BERNOFF J. (2008), *Groundswell*, Harvard Business Press, Boston.
- LIU Y. (2003), "Developing a scale to measure the interactivity of websites", *Journal of Advertising Research*, June, vol. 43, n. 2, pp. 207-216.
- LUCK E., MOFFATT J. (2009), "IMC: has anything really changed? A new perspective on an old definition", *Journal of Marketing Communications*, vol. 15, n. 5, pp. 311-325.
- MATTIACCI A., MILITI A. (2011), *Tv Brand*, Fausto Lupetti editore, Bologna.
- MATTIACCI A., CECCOTTI F. (a cura di) (2012), *Touch point*. Fausto Lupetti editore Bologna.
- McPHILLIPS S., MERLO O. (2008), "Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities", *The Marketing Review*, vol. 8, n. 3, pp. 237-253.
- MERZ M., HE Y., VARGO S.L. (2009), "The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, n. 3, pp. 328-344.
- MULHERN F. (2009), "Integrated marketing communications: from media channels to digital connectivity", *Journal of Marketing Communications*, vol. 15, n. 2/3, pp. 85-101.
- MUZZI C., ORTOLANI C. (2004), "Le mappe cognitive come strumento di analisi delle distanze cognitive nel processo decisionale", *Studi organizzativi*, FrancoAngeli, Milano.
- NAIK P.A., RAMAN K. (2003), "Understanding the impact of synergy in multimedia communications", *Journal of Marketing Research*, vol. 40, n. 4, pp. 375-388.
- NELSON-FIELD K., RIEBE E. (2011), "The impact of media fragmentation on audience targeting: an empirical generalisation approach", *Journal of Marketing Communications*, vol. 17, n. 1, pp. 51-67.
- OKAZAKI S., HIROSE M. (2009), "Effects of displacement-reinforcement between traditional media, PC internet and mobile internet", *International Journal of Advertising*, vol. 28, n. 1, pp. 77-104.
- OZUEM W., HOWELL K.E., LANCASTER G. (2008), "Communicating in the new interactive marketplace", *European Journal of Marketing*, vol. 42, n. 9/10, pp. 1059-1083.
- PASTORE A., VERNUCCIO M. (2008), *Impresa e comunicazione*, Apogeo, Milano.
- PASTORE A. (2009), "Market driven management nell'economia digitale", *Mercati e competitività*, n. 1, pp. 5-11.
- PASTORE A., BARBAROSSA C. (2010), "La gestione strategica dell'architettura di marca nei settori convergenti technology driven", *Sinergie*, vol. 28, n. 82, pp. 163-182.
- PASTORE A., BARBAROSSA C. (2012) "Green consumer behaviour. An exploration of values held by subjectivist consumers", *Mercati e Competitività*, n. 1.
- PELTIER J.W., SCHIWBROWSKY J.A., SCHULTZ D.E. (2003), "Interactive integrated marketing communication: combining the power of IMC, the new media and database marketing", *International Journal of Advertising*, vol. 22, n. 1, pp. 93-115.
- PILOTTA J. J., SCHULTZ D. E., DRENK G., RIST, P. (2004), "Simultaneous media usage: A critical consumer orientation to media planning", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 3, n. 3, pp. 285-292.

- ROBSON S., FOSTER A. (1989), *Qualitative Research in Action*, Hodder and Stoughton, London.
- SCHULTZ D., TANNENBAUM S., LAUTERBORN R. (1993), *Integrated marketing communications*, IL: NTC Business Books, Chicago.
- SHAPIRO C., VARIAN H.R. (1999), *Information rules*, Harvard Business School Press, Boston.
- SHEEHAN K., MORRISON D.K. (2009), "The creativity challenge: media confluence and its effects on the evolving advertising industry", *Journal of Interactive Advertising*, vol. 9, n. 2, pp. 40-43.
- SIANO A., VOLLERO A., PALAZZO M. (2011), "Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses", *Journal of brand management*, vol. 19, n. 1, pp. 57-71.
- SWAN J. (1997), "Using Cognitive Mapping in Management Research: Decisions about Technical Innovation", *British Journal of Management*, vol. 8, n. 2, pp. 183-198.
- TRUONG Y., MCCOLL R., KITCHEN P. (2010), "Practitioners' perceptions of advertising strategies for digital media", *International Journal of Advertising*, vol. 29, n. 5, pp. 709-725.
- VERNUCCIO M. (2010), "I social media e il loro impiego nelle strategie di corporate branding. Un'indagine esplorativa", *Micro & Macro Marketing*, n. 2, pp. 183-207.
- VERNUCCIO M., CECCOTTI F., BARBAROSSA C., GIRALDI A. (2010), "I driver percettivi dell'atteggiamento verso la marca digitale. Un'indagine empirica", *Finanza Marketing e Produzione*, vol. 28, n. 4, pp. 119-159.
- VERNUCCIO M., BARBAROSSA C., GIRALDI A., CECCOTTI F. (2012), "Determinants of e-brand attitude: a structural modeling approach", *Journal of Brand management*, vol. 19, n. 6, pp. 500-512.
- VICARI S., TROILO G. (1997), "Affrontare il Possibile: le mappe cognitive. Approcci di management in condizioni di incertezza", *Economia & Management*, n. 1, pp. 93-109.
- WINER R.S. (2009), "New communications approaches in marketing: issues and research directions", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, n. 2, pp. 108-117.
- WRIGHTSON M. T. (1976), "The Documentary Coding Method" in Axelrod R.M. (ed.) *The structure of decision: cognitive maps of political elites*, University of Princeton Press, Princeton, New Jersey.

