

Barbara Di Bernardo
Università di Padova
di_bernardo@decon.unipd.it

Luciano Pilotti
Università di Padova
pilotti@decon.unipd.it

Marketing Connettivo e integrazione sostenibile tra flessibilità, appropriatezza e affidabilità: tra tecnologia, relazioni e identità

Visione condivisa e *networking communities* nelle reti del futuro.

Indice

1 – Premesse

Uno scenario evolutivo delle reti di vendita post-fordiste. Dalle transazioni alle relazioni alle connessioni

1.1 – Identità, Communities e standard: dimensioni di uno stesso oggetto auto-organizzativo per reti di vendita snelle e flessibili

2 – *Organizational learning, cultural climates*: fattori strutturanti ed evolutivi di canale

3 – *Evolutionary Marketing Channel Network*: quattro categorie analitiche di base

4 - Potere e conflitto nel canale verso una regolazione flessibile per strutture identitarie

5 – Le “micro-fondazioni” culturali e relazionali di *marketing channel efficiency*

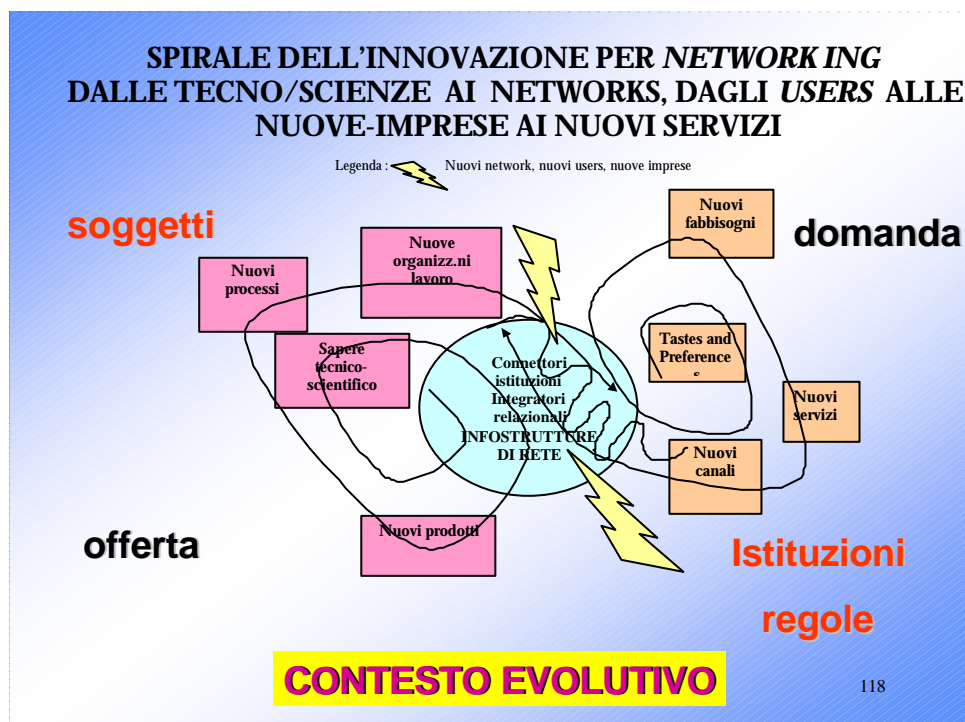
6 - Il valore di una visione condivisa: *chain network community* e conoscenze di canale

Bibliografia

1 – Premesse. Uno scenario evolutivo delle reti di vendita post-fordiste: dalle transazioni, alle relazioni alle connessioni

L'evoluzione dei canali di marketing e nello specifico delle reti di vendita (di beni e servizi, di informazioni e conoscenze) di un futuro che forse è già alle nostre spalle, evidenziano uno spostamento di enfasi da processi governati dall'accoppiamento fra efficienza e potere (gerarchico) verso processi di auto-coordinamento guidato da una visione e valori condivisi fra sistema di vendita e sistema di acquisto, tra produzione e utilizzazione. Uno spostamento che è tanto più rilevante quanto più le reti di commerciali (se a queste limitiamo il focus della nostra proposta analitica) muovono da attività prevalentemente centrate su funzioni fisico-logistiche di trasferimento di merci e sullo scambio mediato da un prezzo e da un potere di coordinamento ben definiti (largamente esogeni al funzionamento della rete stessa) come nelle imprese fordiste, verso attività che attivano assieme all'efficienza e al potere una sostanziale condivisione di valori che è presupposta all'atto di scambio (e perciò non riducibili a transazioni) come nelle imprese post-fordiste secondo fattori forti di relazionalità connettiva e di identità. Un processo di scambio favorito peraltro da un tessuto tecnologico a elevata connettività - per il trasferimento di conoscenze sufficientemente codificate - e che fa emergere nuovi canali come il caso dell'*e-commerce* stà facendo emergere sul piano planetario, ma che mostra di valorizzare anche il valore di relazioni "face-to-face" per i fattori di contestualità a alla generazione di nuove conoscenze (non codificate), sia dal lato delle preferenze (finali e intermedie) e sia dal lato della produzione, entrambi influenzati dalla sempre più prossima funzione dell'arena scientifica, sempre più contigua agli utilizzatori (di produzione e consumo) (Schema 1).

SCHEMA 1



Nel caso delle imprese o delle reti cosiddette fordiste, come noto, ciò che rileva è il dominus delle funzioni di vendita sull'acquisto e dunque la distinzione netta fra venditore e acquirente, che piegano identità e potere verso una espansione del controllo previsivo, governato da una riduzione della varietà, spesso secondo scale di una efficiente incentivazione monetaria ben accoppiate e sostenute da un coordinamento gerarchico della rete stessa. Obiettivo del monitor fordista della rete – in buona parte indipendentemente dal fatto che questa sia interna all'impresa o completamente esternalizzata (come la rete di concessionari per il settore auto) – è comporre massimizzazione delle vendite e massimizzazione dell'efficienza confrontabile con quella dei concorrenti primari. Il marketing in questo caso svolge funzioni di riduzione della varietà secondo logiche di standardizzazione e specializzazione dei servizi erogati e delle competenze (sostituibili) richieste come affermazione di una identità che neutralizzi il potenziale di varietà intermedio e finale. Da qui l'allungamento delle reti di vendita entro ambienti organizzativi e funzionali semi-strutturati.

Una tale situazione infatti vede emergere, negli anni '70, situazioni di instabilità alimentate da fattori di accresciuta imprevedibilità sui mercati finali e intermedi e da un aumento irreversibile del valore della interazione che richiede una nuova sintesi di efficienza, potere e identità e che non sia più di ostacolo all'espansione delle varietà dei mercati finali e dall'apporto della flessibilità delle nuove tecnologie informative, sia nelle funzioni di produzione e sia nelle funzioni commerciali. Gli anni '80 vedono infatti una rapida estensione primaria dei processi di *outsourcing* delle reti di vendita, in primo luogo sottoforma del core logistico e successivamente con l'adozione di modelli produttivi caratterizzati da maggiore interattività con i mercati finali e intermedi per “incorporare” i valori della varietà. Il consumatore viene gradualmente “incorporato” nelle funzioni di valorizzazione del venditore, che a sua volta ha riorganizzato la propria rete di produzione secondo modelli di maggiore articolazione e flessibilità per interagire *just-in-time* con i mercati e per accorciare il *time-to-market*. Il prodotto e il programma stesso di produzione tendono a distinguersi e disarticolarsi, tanto da assegnare al primo ciclo di vita più brevi e al secondo funzioni di generazione di nuove famiglie produttive agganciate alle *core competences* dell'impresa (Costa, Nacamulli, 1996; Grandinetti, Pilotti, 1996) e definite da cicli di vita lunghi. I prodotti possono mutare e decadere continuamente in relazione a mode e preferenze cangianti entro un orizzonte temporale di breve e spesso di brevissimo termine, mentre i programmi “resistono” e anzi fanno da schermo anticipatore alle scelte strategiche di mercato e alle scelte tecnologiche, rispondendo a logiche di lungo periodo con adeguati *pattern di accoppiamento* strutturale. Fra i canali di vendita quelli diretti (Direct Marketing nella dizione aglosassone¹), ossia quelli che pongono in una relazione diretta produttore e venditore o utilizzatore finale, si pongono all'estremo punto di evoluzione di questa “mutazione” di fondo delle funzioni di vendita fra *outsourcing* e connettività diretta con il compratore e che tuttavia rimane una relazione sempre mediata da un prodotto o da un servizio esclusivi.

Nel secondo caso invece, ossia per contesti strategico-operativi dell'impresa di tipo post-fordista, la distinzione fra funzioni di vendita e di acquisto assume connotati di maggiore complessità governata da diffusi processi di interazione e apprendimento, in presenza di una perdita di centralità del prodotto/servizio e delle relative funzioni specializzate di mera vendita a favore di capacità di governo delle risorse umane e della loro propensione all'intrapreneurship (Fig.1). Emergono in questo modo condizioni diffuse di coinvolgimento attivo e passivo dell'acquirente nelle attività di scambio per reti di vendita sempre più piatte

¹ Il Direct Marketing che emerge fra le funzioni di vendita a partire dalla fine degli anni '70 e i primi anni '80 in contesti anglosassoni di reti di vendita mature, può essere definito, come noto, come la vendita di un prodotto o di un servizio dal produttore all'utilizzatore finale, sia questo per funzioni cosiddette *consumer* e sia per funzioni *business*. Un'attività di vendita che può realizzarsi attraverso diversi media, seppure sostenuti da una forza vendita con caratteristiche peculiari: direct mail, telemarketing, via fax o internet, o anche con vendite face-to-face (Herbig, Yelkur, 1997).

e auto-organizzate, che richiedono modalità di coordinamento largamente non gerarchiche o, in senso lato, centrate su un learning di tipo più partecipativo². Un learning che non è più semplicemente alimentato da informazioni esogene per istruzione indotte dal provider o monitor/controller della rete, ma divengono endogene perché attivabili su una base di interazione adattiva e, in una fase più avanzata, di tipo generativo (Pilotti, 1999). Il Marketing Multilivello è una forma di *channel niche* che si distingue per la presenza di una *sponsorship lines* che crea legami finanziari fra distributori³ e che divengono le basi costruttive di un intenso tessuto relazionale di tipo sociale, sostenuto e propagato da un collante connettivo espresso da una *shared vision*. Nel momento in cui questa visione condivisa viene meno e riduce gli elementi di identità allora il collante anche di tipo finanziario per quanto robusto perderà le proprie funzioni strutturanti, perché nel marketing connettivo assistiamo a dinamiche più complesse di quelle innescate dalle transazioni o anche dalle relazioni se intese in funzione delle prime, perché la connessione attiva un progetto (scelta e selezione delle relazioni) ma mantiene elementi di sperimentazione ed esplorazione con forti connotazioni di *learning in action* (con tutti gli effetti non deliberato che ciò comporta) con il quale saldare flessibilità, auto-organizzazione e affidabilità della rete complessiva. Qui risiede allora la maggiore distanza tra un marketing classico di tipo *push* del fordismo maturo rispetto a quello *pull* del postfordismo con un ulteriore salto tra funzione delle relazioni e ruolo delle connessioni (cfr. Schema 2) dove per esempio il ruolo dell'*Information technology* è certo importante ma solo in presenza di investimenti relazionali-connettivi del “faccia-a-faccia”, per gruppi e comunità di learning anche e soprattutto di tipo verticale, tra

² Fra queste forme di vendita troviamo, anche come evoluzione delle prime di Marketing diretto, il cosiddetto Multilevel Marketing, che differentemente dalla prima forma approfondisce radicalmente la connotazione di network marketing e pone in secondo piano la dimensione del prodotto e della vendita in sé, con una enfasi che si dispiega sulle componenti più organizzative o meglio auto-organizzative e quindi sulla selezione più adeguata delle risorse umane compatibili e coinvolgibili con questa specifica forma di vendita diretta. Si forma una organizzazione “snella” che accresce la propria distanza dal prodotto in sé per accedere a forme autopropulsive di propagazione nell’ambiente. Secondo un’opinione largamente condivisa Herbig e Yelkur (1997), sostengono che un modello classico ed evolutivo – come transizione da una forma all’altra di Marketing Diretto - è rappresentata da Amway, che ha espresso per anni il modello classico di Direct Selling Organization, mentre negli ultimi 15-20 anni ha spostato il proprio peso dal prodotto al reclutamento e quindi verso questa forma avanzata di network marketing o di Multilevel Marketing. Una transizione enfatizzata dall’allargamento del portafoglio prodotti entro la moderna definizione di “category” e di “stile di vita” per ampie famiglie di beni di largo consumo durevole e non durevole, alimentari e non alimentari. Una evoluzione del portafoglio certo distante dall’originario e iperspecializzato “integratore vitaminico”.

³ Herbig and Yelkur (1997), sintetizzano bene il processo come segue, in primo luogo come connessioni fra *sponsorship lines* e *financial ties* “ [...] *A recruits B, A becomes B’s sponsor and immediate upline. B recruits C, D, E who become A’s downline. C, D, and E, as personal recruits of B, are B’s frontline. People recruited by same sponsor, C, D, E are on same level and members of the same generation. Sponsorship lines begin to look like family trees and in fact are often called genealogies. Breakaways are those broken from the sponsor’s organization to create their own relationship to the company. Note that person F and B are considered on the same level as they were both recruited by A. However, B has been more aggressive, heavily recruiting, while F has been content to use and sell the product. Consequently, B will become more financially successful than F even though they are on the same level and perhaps even entered the business at the same time. If A successfully recruits 6 new distributors for his (or her) first level and each of those 6 recruits 6 in turn, he has 36 distributors in his second level. By progression if each recruits 6 more he has 216 at his third level, 1.296 at his fourth level, and so on. By geometric progression, groups can become immensely large. Most MLMs would pay A a certain percentage of all of the sales of the recruits in A’s group. If the group generates a certain level of sales per month, A would receive a higher commission or bonus.* (see p.21-22)

In secondo luogo, si ha la presenza di *recognition levels*, come espressione di uno status formale nella rete complessiva, attraverso una complicata serie di “titoli e onorificenze” che assegnano riconoscibilità, ma anche condizioni di raccolta e trasferimento di risorse fra i diversi livelli, per esempio fra i 6 livelli del caso illustrato sopra. I due autori infatti segnalano come “[...] *Amway has a myriad of levels, each with its own title and unique perks. One begins as distributor, works his or her way up through the ranks from Silver Producer to Direct Distributor To Ruby Direct Distributor to Pearl Direct Distributor and so on. [...] The nature of a MLM is that authority for all practical purposes does not exist.[...]*”(p.21-22).

produzione, vendita e utilizzazione. Emerge allora anche elementi di convergenza piuttosto che di differenziazione tra reti mediate da computer o da Internet come nell' e-commerce o in reti comunicative di reti di partner distrettuali (tra fornitura, co-fornitura e sub-fornitura) e reti "face-to-face" come nel multilevel marketing.



SCHEMA 2

1.1 - Identità, communities socio-tecniche e standard

Una visione condivisa che a sua volta può essere alimentata da un *values, trust and believes core*, che trasferisca nel tempo e nello spazio nuova *fiducia* e *reputation* circa l'affidabilità delle prestazioni della rete e non tanto dei prodotti o dei servizi erogati. In questo senso la visione condivisa diviene il contenuto strutturante stesso del valore prodotto dal canale così attivato, un asset fondamentale e strategico dell'impresa come *relational asset*. E' questo l'oggetto di questo breve lavoro introduttivo sulle trasformazione delle reti di vendita del "futuro".

Dal lato della tecnologia di rete sia in relazione alle opportunità in generale dell'*e-business* e in particolare dell'*e-commerce* assistiamo a processi oltremodo radicali per direzione e intensità, che qui valga rapidamente riassumere negli aspetti essenziali per la rilevanza che va assumendo l'accoppiamento tra identità ed espansione della connettività socio-tecnica. La seconda è, come noto, ammessa dalla diffusione di standard e meta-standard nella propagazione della rete secondo logiche non proprietarie, non sembra in contrasto ma anzi si accompagna con la generazione di isole di connettività più solide e a forte

inspessimento alimentate dal un tessuto relazionale di condivisione di valori fino alla emersione di vere e proprie communities portatrici di una sharing vision e di un potenziale innovativo superiore per il completo azzeramento di barriere comunicative come nei *peer group*.

E' allora vero che assisteremo alla progressiva *convergenza tecnologica* dentro un unico sistema di competenze per l'e-commerce, l'*entertainment*, voce e dati, e tuttavia l'espansione delle opzioni di scelta genererà anche la emersione di differenziati canali di accesso e di "comunità" di consumatori e utilizzatori seguendo mape articolate di standard e meta-standard di comunicazione e relazione. Questi ultimi aderiranno selettivamente ad una gamma ampia di offerta adottando nuove e sempre più avanzate modalità di leggere, interpretare, guardare e conseguentemente acquistare (per confronti di prezzo, qualità e servizi), *integrando scelte on-line e off-line*, con probabili problemi di *identificazione e inseguimento* dal lato dell'offerta, divenendo per questo meno costoso scambiare informazioni per la generazione di "senso" in una comunità che condivide valori comuni, come infomediario.

Sotto questo profilo, tre sembrano le conseguenze più diffuse dal lato della tecnologia diffusa e sociale che sta emergendo, segnaletiche delle ambivalenze di rischio e opportunità che vi sono insite dal lato di provider e utilizzatori e nuovi intermediari e/o infomediari:

i - spostamento del valore aggiunto da infrastrutture fisiche (hardware e tlc network) ad infrastrutture non-fisiche a forte contenuto cognitivo (servizi, applicazioni e contenuti) e infatti i prezzi dei prodotti fisici di supporto e i veicoli di trasporto come le *telecommunications network* segnalano ormai cadute sistematiche e continue che assegnano funzioni operative critiche di sviluppo dei business ai *creatori di contenuto* (editori, entertainer, sviluppatori di software) e ai *distributori di contenuto* (servizi on-line, *broadcaster, cable operators, provider di telecommunications, ecc.*).

ii - la domanda va assumendo caratteri di pervasività nel condizionamento dell'offerta o nel suo orientamento, introducendo elementi di diffusa aleatorietà circa la configurazione delle preferenze e dei prodotti innovativi o di quelli sulla frontiera delle applicazioni avanzate, oppure circa la loro vita media e da qui anche la difficoltà per esempio ad identificare le *multimedia killer applications*.

iii - l'interfaccia uomo-computer necessita di avanzamenti cognitivamente compatibili, in grado di fornire per esempio una esperienza gratificante e la governance più opportuna di fattori contingenti come -

a - l'emersione di un utente-utilizzatore che interagisce, sempre più attento e più esigente e che "domanda" programmi adatti o adattabili ai propri bisogni;

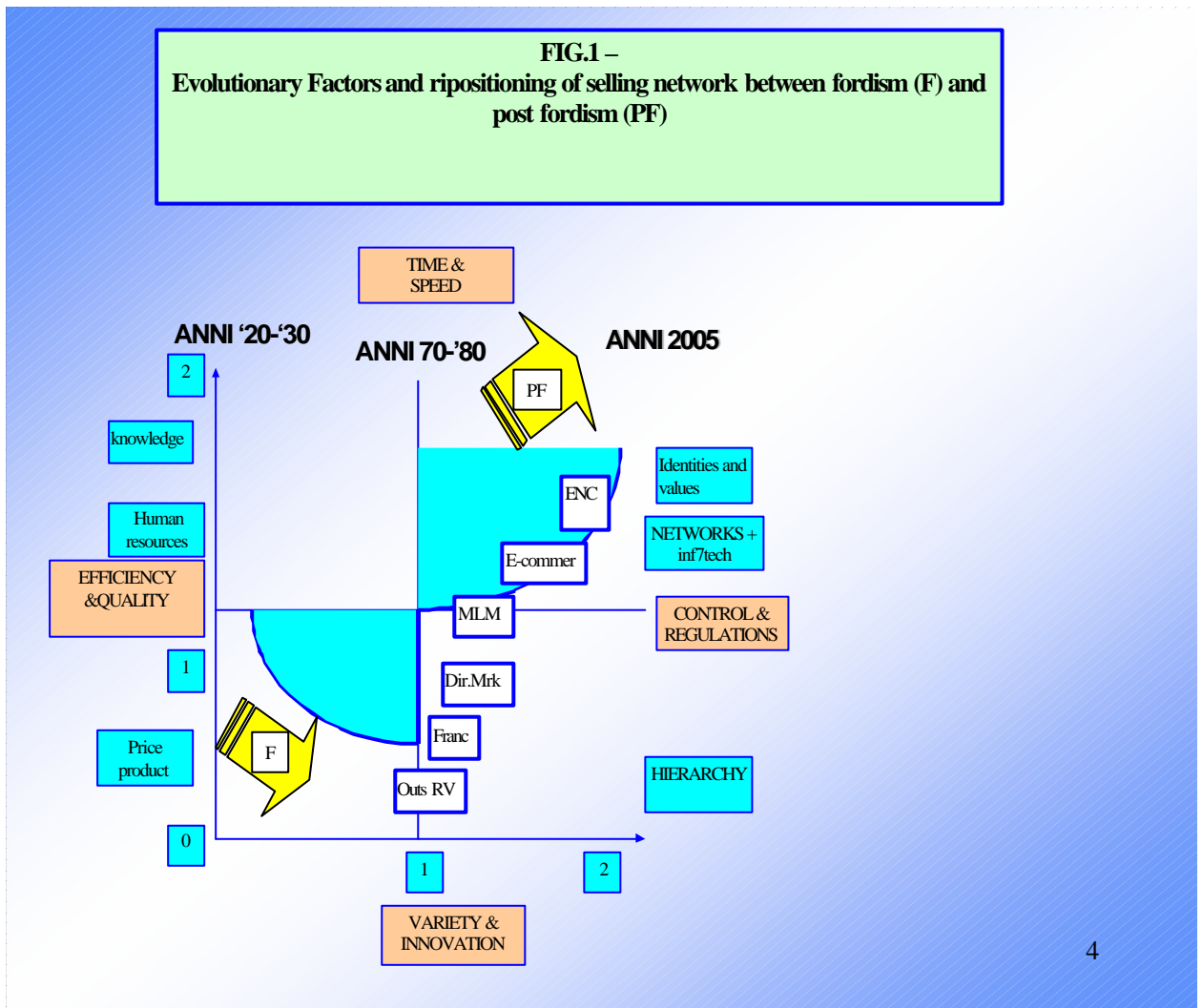
b - la transizione del consumatore di computer, come di cellulari o della stessa automobile, in utilizzatore di servizi e fruitore di comunicazione, mezzi che allora divengono crescentemente infrastrutture della comunicazione mediata, mezzi di relazione;

c - la componente ludico-comunicativo-interattiva permea profondamente l'utilizzo della rete e guarda ad Internet come nuovo elettrodomestico e mezzo della mass-customization della comunicazione (Mandelli, 1996);

d - l'accesso e la fruizione dell'informazione attraverso le reti è soggetta a limitazioni da "sovraccarico informativo", "spaesamento e perdita di senso da navigazione", "sotto-dimensionamento dell'impegno cognitivo".

Questo insieme di fattori porta da una parte ad espandere lo stato della connettività attraverso interfacce compatibili e standard, ma dall'altra assistiamo alla riemersione di spazi localizzati di relazione, sia nelle attività di produzione e sia nelle attività di vendita e che richiedono forme alternative di coordinamento. In entrambi i casi si riscontrano infatti per numerosità e articolazione imprenditoriale collanti relazionali che riproducano trust e reciprocità senza chiusure entro sistemi proprietari rigidi perché competenze e motivazioni possano trovare assetti stabili. Collanti necessari alle attività di coordinamento e fondati su processi di auto-organizzazione, di auto-responsabilità e quindi tali da richiedere incentivi sia di tipo monetario e sia soprattutto di tipo identitario, come ormai evidente in molte *start-up* e in giovanissime *software house* specializzate nella progettazione e realizzazione di siti internet o di *applications per l'e-commerce*, oppure in reti di marketing diretto, solo per fare alcuni esempi. Le reti di marketing multilivello aperte e molte reti di e-commerce segnalano questa tendenza.

Tecnologia, cultura identitaria e relazioni connettive (business e non business) si saldano entro una consapevole produzione di una visione condivisa che fa avanzare la propagazione della rete produttiva e commerciale e che rimette al centro di tali reti la gestione delle risorse umane come reti di competenze e la produzione di adeguate policy per la riproduzione della identità della rete stessa con azioni per valorizzare la reputation e la riconoscibilità per qualità, servizi e branding. Da qui il significato di emergenti *evolutionary network channel* (ENC) (Fig.3) capaci di una propagazione flessibile, modulare e a forte contenuto identitario saldato da una visione condivisa tra provider del marchio e comunità di vendita e nella comunità



2 – Organizational learning, cultural climates: fattori strutturanti ed evolutivi di canale

Il collante di questa ultima tipologia di reti di vendita, strutturate su una base flessibile di networking informativo e comunicativo, è costituito allora non solo da *organizational learning*, ma anche e soprattutto da *organizational culture*, come fattori portanti l'auto-sostenibilità della propagazione della rete, sia in relazione alla *parte alta* di tipo intra-organizzativo e sia per la *parte bassa* o di tipo inter-

organizzativo e al loro equilibrio necessario nell'organizzazione e coordinamento del canale. Ciò che viene ad evidenza è la funzione specifica del collante come legame dinamico fra gli attori interni ed esterni del canale così costituito, tanto che in accordo con Hult, Hult, Lukas (1996), possiamo dire sinteticamente che: " *the idea is that relationships between actors within the system, which are based on the learning and cultural climates and influenced by intrachannel constraints, largely determine the performance of the organization*".

Oggetti del marketing e delle funzioni di vendita divengono allora elementi di crescente dimensione comunicativo-simbolica e a due vie, per interpretare e accompagnare l'evoluzione di mercati dinamici in grado di valorizzare la varietà e l'interazione con gli utenti finali. Per il marketing non si tratta più di trasferire logisticamente beni e prodotti fisicamente ben definiti, ma servizi che sappiano trasferire identità e valore in quei beni e servizi rendendoli visibili e riconoscibili e non *embedded* come nel caso fordista precedentemente illustrato.

Ecco allora profilarsi in modo più preciso e forte il ruolo simbolico-comunicativo del marketing e la valorizzazione dell'interazione diretta e indiretta governata da reti di vendita del futuro flessibili e partecipative capaci di propagarsi mettendo in comune:

- auto-imprenditorialità;
- contiguità spaziale, valoriale e professionale;
- intelligenza emotiva a base comunitaria;
- stati di fiducia estensivi per "catene claniche iterative";
- affidabilità relazionale multipolare (fra più attori) e multilivello (fra più funzioni).

Non siamo quindi solo in presenza di fenomeni di *outsourcing* delle tradizionali reti di vendita fordiste, costose e a forte grado di integrazione verticale del canale governate tramite incentivi al controllo e all'auto-controllo (incentivi commisurati a predefinite soglie di prestazione), ma ad un insieme di elementi nuovi che definiscono il modello organizzativo e le modalità di coordinamento della rete stessa che fanno emergere il valore della fiducia, della co-progettazione e della condivisione di obiettivi integrati da una visione comune (*shared vision*). Di interesse sono quelle forme di auto-coordinamento della rete che fanno leva su fattori di auto-imprenditorializzazione da una parte e sulla condivisione di valori comuni circa le funzioni e rappresentazioni dei prodotti e servizi trasferiti (Pilotti, Rullani, 1997; Romano, Rullani, 1998).

Sempre più spesso l'atto di acquisto presuppone la condivisione di uno stato di fiducia verso il venditore, che presuppone una *visione condivisa* e uno *stile di vita e di consumo* che alimentano o conducono a valutazioni comuni di efficacia circa le caratteristiche dei prodotti/servizi trasferiti, tanto da divenire a sua volta l'acquirente stesso potenziale veicolo – passivo o attivo - di trasferimento per "mercati contigui" costituiti da una figura di acquirente che diviene spesso venditore potenziale a sua volta. Assistiamo in questo ad allargamenti della rete di vendita che si autoalimentano sia in estensione e sia in profondità finché i margini utili lo consentono in modo adeguato e ciò dipenderà anche dalla reputazione del marchio, dalla sua riconoscibilità sociale, dall'efficacia promozionale della rete oltre che dalla sua efficacia logistica. E' quindi peraltro chiaro che molti dei fattori di flessibilità di queste nuove forme assunte dalle reti di vendita in contesti dinamici, dipenderanno dalla ampiezza della struttura dei margini, ma anche dalla capacità di aderire ai contesti internazionali, nazionali e regionali e così avanti fino al *face-to-face molecolare* della rete terminale, compatibilmente con le strategie di corporate. A livello Corporate dovranno peraltro essere assicurate la copertura più adeguata sotto il profilo delle leve logistiche, promozionali, formative, informative con coerenti politiche-ombrello sul piano continentale e nazionale-

regionale. La sfida maggiore su questo piano si gioca evidentemente nel mantenimento di un coerente *matching* fra esigenza di *standardizzazione* delle tecniche e modalità di vendita e necessaria *customizzazione* del momento erogativo, compatibile con il livello empatico-osmotico dell’atto di vendita e coincidente con la selezione, cooptazione e allargamento della rete.

Mercati dunque definiti da forti elementi di *empatia* e *osmosi* fra atto di vendita e di acquisto, come avviene in molte forme di *Multilevel Marketing*, in settori di beni di largo consumo generale ad uso semplice o ripetuto. Perché ciò avvenga tuttavia si rende necessario alimentare un processo di condivisione di valori di identificazione e selezione della bontà ed efficacia di quei beni e servizi, dato che spesso i soli meccanismi di incentivazione monetaria non sono sufficienti, sia perché sottoposti al vincolo di espansione della rete e sia perché la monetizzazione non si rivela sempre un buon *meccansimo sostitutivo* della *responsabilità*. Ecco allora che necessitano strumenti di coinvolgimento più diretti e orientati ad una partecipazione condivisa fra valori (etici ed economici) presupposti agli atti di vendita e acquisto e che possono essere adeguatamente attivati solo attraverso specifiche *learning and cultural activities* (Hult, Hult, Lukas, 1996). Una condivisione ammessa per esempio da valori comuni da assegnare all’efficacia, alla funzionalità, alla sicurezza o alle modalità con le quali quegli stessi prodotti sono stati realizzati e dunque a favore di *prestazioni* e una *competizione* che sia *eco-compatibile e sostenibile* e che non violi alcuni diritti elementari di base: alla salute e sicurezza (di venditori e acquirenti), all’infanzia equilibrata dei bambini, all’uso di materiali non inquinanti, ad un consumo responsabile, ecc.

3 – Evolutionary Marketing Channel Network: quattro categorie analitiche di base

Il canale di *networking marketing* che emerge dai fenomeni di scenario appena accennati conduce a sottolinearne gli aspetti intrinsecamente evolutivi (EMCN) e ad enfatizzare quattro categorie analitiche di base del canale emergente che è utile richiamare:

- A – ruolo e natura degli attori come venditori-acquirenti (*bifocal-agents*);
- B – i legami e le connessioni fra le attività (*activity links*);
- C – risorse di sistema come risorse di conoscenza e di apprendimento (*resource and learning ties*);
- D – la natura dell’identità prodotto-marchio-insegna (*identity marketing set*).

Quattro categorie analitiche che vanno portate a coerente convergenza operativa entro le specificità dell’ambiente di vendita nel quale sono attivate a tre livelli spaziali interdipendenti. Un *organization set* di livelli spaziali interconnessi che tuttavia mantengono una loro chiara definizione specifica per i servizi che erogano in forme complementari e che come tali saranno portati a ridurre gli *overlapping* operativi che potrebbero generarsi nel coordinamento del canale e per migliorare le performance del canale:

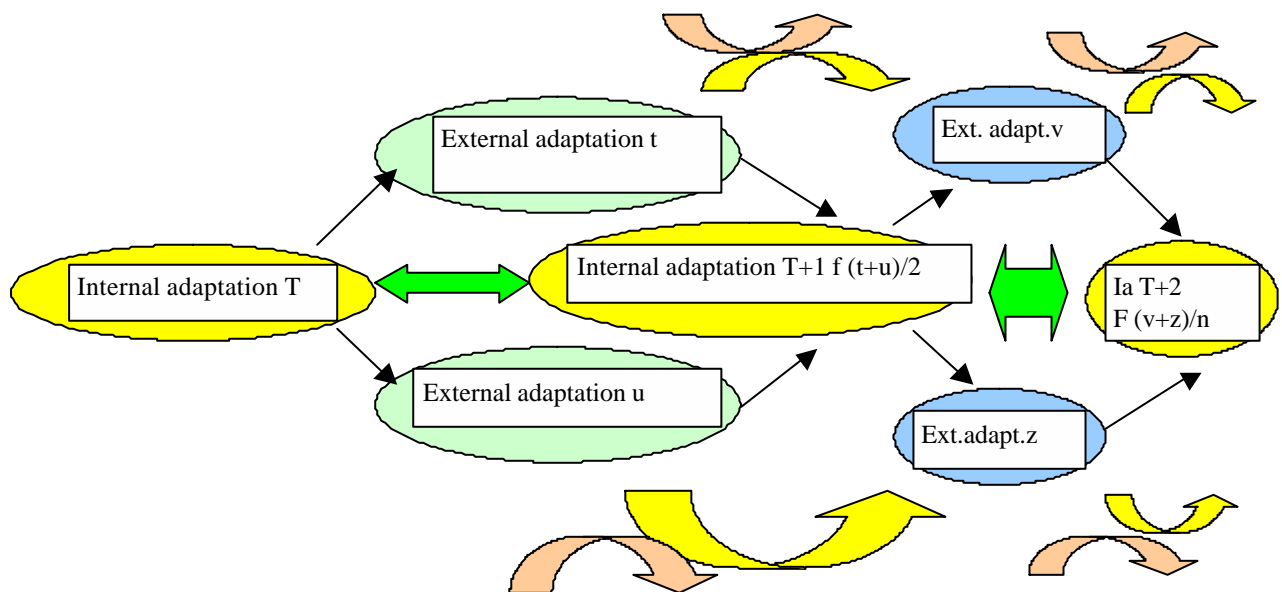
- I – il livello continentale/intercontinentale ;
- II - il livello nazionale-regionale;
- III – il livello locale.

La coerente convergenza operativa fra questi molteplici livelli non può semplicemente attenersi ad un appropriato livello di incentivi monetari o non monetari, comunque riconducibili ad una qualche forma di tangibilità compatibile con i margini utilizzabili.

Accanto a questa prima tipologia di incentivi vanno associate in modo adeguato forme di incentivo extra-monetarie di tipo identitario e largamente riconducibili a risorse intangibili a base di conoscenza non facilmente trasferibili. Infatti, queste sono parte di una visione e di valori condivisi per attori che si sentono parte di una comunità che condivide obiettivi che sono certamente economici ma anche e soprattutto sociali e culturali e dunque identitari.

La prima tipologia di incentivi può normalmente ben funzionare a livello di integrazione interna (*internal integration*) dell'organizzazione di vendita, mentre non sembrano del tutto efficaci in situazioni di adattamento esterno (*external adaptation*), ossia di propagazione della rete nell'ambiente o di insediamento in un contesto (nazionale o locale), oppure per assegnare alla stessa stabilità. Siamo allora in presenza un *double net core* delle rete emergenti, funzione della loro flessibilità strutturale (Fig.2).

FIG.2 - INTERNAL/EXTERNAL ADAPTATION OF DOUBLE NET CORE



Emerge ad evidenza che, differentemente dai tradizionali approcci di marketing, ci troviamo di fronte non più a relazioni di tipo diadico fra due agenti, ma ad un complesso quadro di *networking design* configurato e strutturato da connessioni complesse e differenziate fra una molteplicità di attori per direzione, intensità e frequenza. Complessità e differenziazione che vanno evidentemente rese convergenti e compatibili – purtuttavia senza eccessive riduzioni - in relazione alla realizzazione delle performance migliori.

Si necessita dunque di un *pattern of relationship* opportunamente strutturato e pesato nelle sue diverse componenti e non come semplice *hybrid form* o mix fra *market and hierarchies*, ma componendo un tessuto di relazioni di collaborazione e di comunicazione utili alla *governance* dell'interdipendenza fra questi diversi livelli di risorse e azioni soggettive, spaziali e sistemiche. Un network è tutto questo (Hakansson, 1987; Pilotti, Rosolin, Rullani, 1986) e non è riducibile a semplici relazioni di compensazione sulle strutture di prezzo, né a mera negoziazione a partire da opportuni sistemi di incentivo, né infine a pur complesse relazioni di potere. Servono appunto risorse e comportamenti che possano assegnare unità di intenti ad attori e comportamenti di per sé autonomi, ma in condizione di condividere un progetto, una *vision*. (Hunt, Hunt, Lukas, 1996).

4 - Potere e conflitto nel canale verso una regolazione flessibile per strutture identitarie

Reti di vendita strutturate nelle forme ora sommariamente descritte non sembrano tanto influenzate da una razionalità finalistica, più o meno imposta da un qualche potere assegnato al *global coordinator* della rete in grado di fissare le regole (economiche e di potere) per tutti i partecipanti al gioco efficientistico delle prestazioni relative, quanto da una razionalità processuale dove il potere svolge funzioni diverse ed assume natura differenziata proprio in relazione alle declinazioni imposte da fattori identitari. Il potere in questo caso non è più un attributo del singolo attore dedicato a funzioni di controllo, che per definizione lo sottrae ad altri esercitando pure funzioni di calcolo delle prestazioni, ma sostiene un *relational set* che non può essere commisurato al contributo di ognuno degli attori contro ogni altro, ma alla forza e stabilità attrattiva di una identità emergente della rete.

Il potere infatti è:

I - in primo luogo, *specifico e contingente* ad una data e contingente situazione organizzata e di azione degli attori e che esternamente a quella diviene inefficiente;

II - in secondo luogo, assume *connotati funzionalmente strumentali* che si rivelano efficaci solo in quel preciso contesto di scambio e negoziazione, ossia rispondenti ad una data base motivazionale e di *commitments*;

III – in terzo luogo, la relazione di potere così costituita è allora definita da una *relazione non transitiva*, ossia non facilmente trasferibile da un contesto ad un altro senza opportune azioni di *matching* e *fine tuning*, cioè a dire che l'identità degli attori non può essere considerata neutrale rispetto al *relational set* di riferimento;

IV – infine, in quarto e ultimo luogo, l'esercizio del potere presuppone un elevato grado di reciprocità che possa bilanciare gli squilibri sistematici e fisiologici di un sistema di relazione comunque fondato sullo scambio (per es. squilibri dovuti all'equifinalità del *network relational set*) per quanto attiene all'appropriazione delle risorse utili immesse nella - o prodotte dalla - rete.

Quindi il potere assume connotati strumentali e funzionali diversi rispetto alla situazione precedente di tipo fordista che presuppone l'equilibrio fra gli attori interni ed esterni, i membri del canale e le unità funzionali, tanto da assegnare a questo prevalenti contenuti di controllo delle prestazioni esitate da un equilibrio atteso e da quello solo. Il potere in questo secondo caso attiene all'attivazione di flussi informativi e comunicativi utili ad anticipare la formazione di conflitti da una parte e dall'altra ad attivare l'interazione per la realizzazione di un comune *clima culturale per una visione condivisa* all'interno e all'esterno del canale di vendita come *learning organization* (Senge, 1990). La cultura organizzativa è allora:

- a - un collante fondativo dell'organizzazione stessa;
- b - uno strumento in grado di forgiare il *network relational set* ;
- c - una leva per governare la evolutiva ed emergente rete di complesse interdipendenze soggettive e sistemiche;
- d - un generatore di connettività per la definizione di obiettivi comuni minimi (*minimum compatibility*);
- e - una “interfaccia o scudo enzimatico” capace di salvaguardare l'autonomia degli attori come *free agents*.

I *links* fra le attività ammessi dalla cultura organizzativa “costruttivista” emergente nel canale, non è allora riconducibile né a banali determinismi, né ad un ottimo di razionalità organizzativa, né ad un qualche “one best way” universalmente generalizzabile a contesti differenziati. L'organizzazione evolutivo-costruttiva emergente del canale dipende dall'azione collettiva e dal sistema di relazioni informative e comunicative sorgente (Mattsson, 1989), via via strutturato e selezionato dalla cultura degli attori e dalla loro esperienza e capacità, ma anche dal depositarsi parallelo di un *relational organization set* (Friedberg, Crozier, 1980).

Il clima culturale è utile a superare problemi di *external adaptation*, ma contemporaneamente alla governance del tasso di propagazione e al consolidamento della visione condivisa in funzione generativa di condizioni di *flexible integration* delle risorse interne della rete (*internal adaptation*) per orientare la navigazione strategica: due ruote differenziate di una stessa *bicycle* mossa da capacità e risorse di apprendimento.

5 – Nuova anatomo-fisiologia flessibile della rete di vendita o “sostituzione mimetica” di una gerarchia “debole” ? Le “micro-fondazioni” culturali e relazionali di *marketing channel efficiency*

Dalle notazioni condotte fino a questo momento sulla natura dell'organizzazione emergente della rete di vendita sorgono una nuova fisiologia dell'organizzazione e/o una nuova anatomia della stessa e del suo funzionamento, oppure siamo in presenza di una “sostituzione mimetica” da parte di una gerarchia debole ?

Una tale domanda circa natura e funzioni critiche di un chiaro accoppiamento strutturale fra una organizzazione flessibile - e come sopra definita capace di integrarsi e differenziarsi senza disunirsi o decomporci - e un clima culturale di *shared vision* non ammette risposte né semplici né lineari.

La fenomenologia ci suggerisce infatti che siamo infatti in presenza di una crescita amebica dell'organizzazione, attraverso processi di integrazione e differenziazione permanenti, che avvengono per

costruzione di spazi di propagazione nell’ambiente, ma anche sostituendosi ad esso, “assimilandone” parti per utilizzarle entro il proprio spazio di controllo, come ad esempio, per intrusione adattativa nelle relazioni sociali attraverso:

- le “reti amicali”;
- le “relazioni empatiche”;
- le “contiguità etiche”;
- le “comunità professionali”.

Ciò che avviene è un cortocircuito fra la visione personale, lo stile individuale, i *mental tastes* e il potenziale dell’organizzazione come sistema relazionale che si accresce al crescere della connettività fra *internal adaptation* ed *external adaptation*. Man mano che queste visioni personali, stili individuali e *mental tastes* divengono sempre più selezionate, processate e condivise attraverso la propagazione dell’organizzazione più il potenziale dell’organizzazione si accresce e in grado di generare fattori di integrazione e di trasferibilità e, conseguentemente, di differenziazione innovativa della rete di vendita.

Siamo allora alla formazione e consolidamento di condizioni diffuse di micro-fondazione culturale del canale di vendita ed è ragionevole chiedersi se siamo anche ad una inversione di paradigma.

Il paradigma tradizionale del marketing e delle reti fordiste vedeva cultura e relazioni come output del processo organizzativo, coerentemente con la riduzione necessaria della varietà interna ed esterna ammessa e a rimozione delle esternalità negative di evoluzione della rete. Cultura, visione condivisa e relazioni comunicative divengono su un crinale post-fordista un input fondamentale (non una esternalità) di un efficiente processo di organizzazione del canale supportato da diffusi fenomeni di auto-organizzazione e di ricerca costruttiva di una visione condivisa fra attori interni ed agenti esterni, per assegnare coerenza alle diverse attività della stessa (Senge, 1990).

La penetrazione dell’ambiente da parte della rete di vendita o la sua innovazione nel primo caso e che avviene senza una visione condivisa, si produce per riduzione del potenziale, ossia come standardizzazione di procedure e routine sufficientemente stabili da assegnare agli attori e sostenuti da opportuni incentivi al compito per sostenere il valore della prestazione almeno al di sopra della produttività media. Una forma di coordinamento della rete che alla lunga sottrae capacità diffuse di leadership, riduce capacità e abilità informative e comunicative, depotenzia la naturale capacità all’auto-organizzazione, seleziona i soggetti più coerenti con il controllo gerarchico.

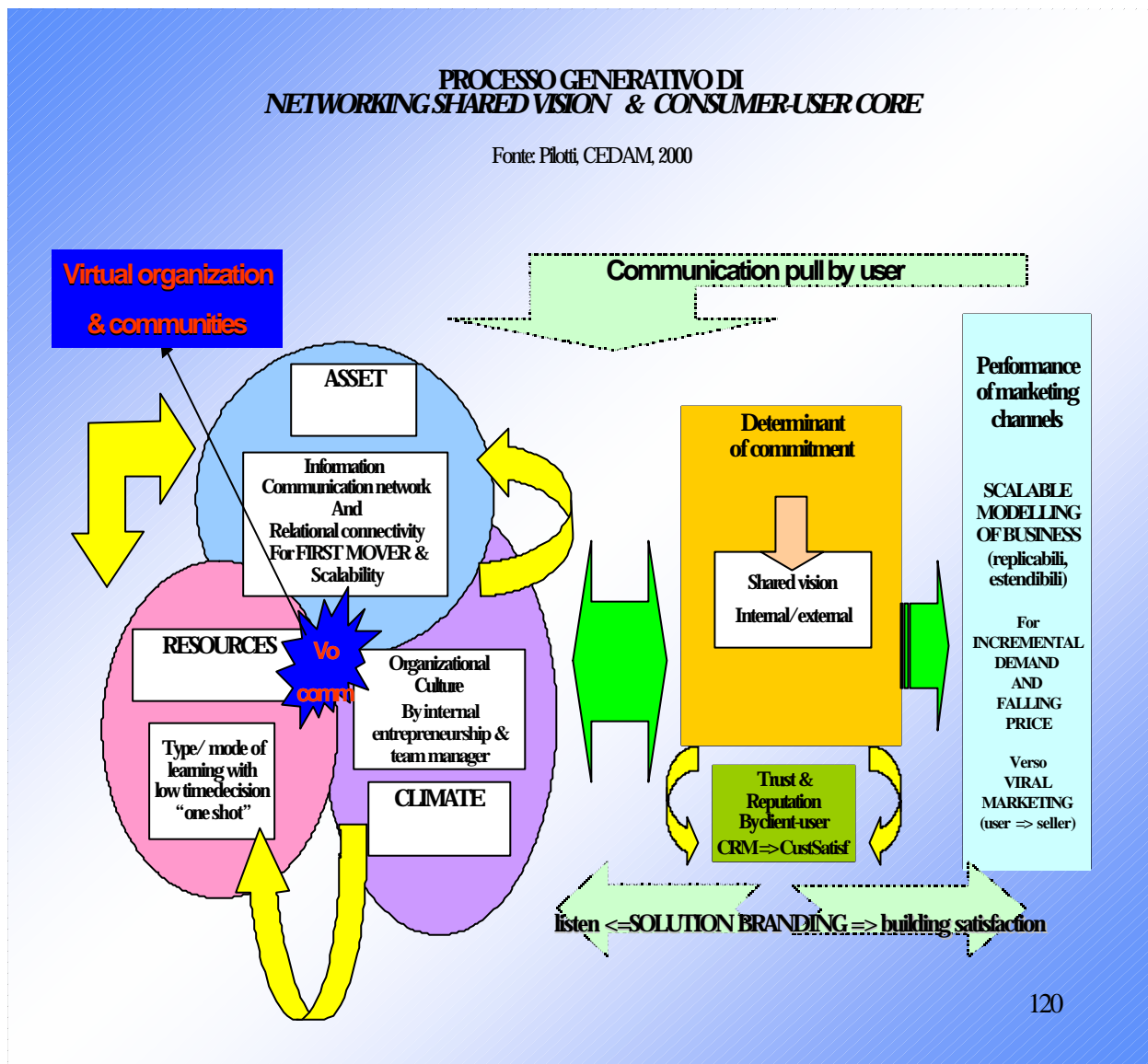
La penetrazione dell’ambiente da parte della rete di vendita nel secondo caso, avviene invece ponendo al centro diffuse micro-fondazioni culturali come messa in comune di molteplici visioni per una loro condivisione e che porta i membri ad essere meno influenzati dai vincoli emergenti dalle relazioni intracanal, tanto quanto dal potere e dall’influenza dei singoli attori, interni o esterni (Boyle et al., 1992), così come dai conflitti che possono emergere nelle fisiologia delle relazioni di scambio (Iacobucci, Hopkins, 1992). Un coordinamento di rete che fa emergere selettivamente quei soggetti più disponibili al commitments e alla auto-responsabilizzazione sugli obiettivi. Una condivisione che allarga le basi di co-leadership della rete di vendita ad agenti che assumo funzioni responsabili di stakeholders, interni ed esterni alla rete stessa (Dickinson, Hollander, 1996).

La struttura dei fattori determinanti la dinamica organizzativa della rete e del canale vede l’integrazione fra tre dimensioni critiche attivate primariamente dalla cultura organizzativa quale “motore” di alimentazione sia degli asset dell’information/communication network e sia delle tipologie di learning

generate, in grado di produrre l’atmosfera e le condizioni determinanti della visione condivisa (shared vision) (Fig.3), in modo particolare con due obiettivi strategici:

- A - realizzare il bridge fra interno ed esterno della rete di vendita;
- B - trasferire per propagazione la fiducia nel marchio di riferimento salvaguardando la reputation sia verso potenziali acquirenti e sia verso i potenziali fornitori.

FIG.3- PROCESSO DI GENERAZIONE DI NETWORKING SHARED VISION



Fonte: ns. elaborazione da Iacobucci, Hopkins, 1992; Hult, Hult and Lukas, 1996

6 - Il valore di una visione condivisa: *chain network community* e conoscenze di canale

Il processo di formazione di una visione condivisa nella rete di vendita fra i due livelli di una complessa e articolata catena di scambi fra “*network communities*” di venditori-acquirenti produce risultati di valorizzazione del canale, stabili e capaci di autopropulsione alla condizione generale di una riduzione del *channel cycle time*. Un tale output di organizzazione del canale si può formare e consolidare componendo due elementi basilari dell’efficienza dello stesso:

I – riduzione dei costi transattivi di tipo *intrachannel* e quindi dei costi di trasferimento delle conoscenze utili alla propagazione della rete (riduzione dei costi di non conoscenza), come accessibilità da parte di potenziali venditori-acquirenti;

II – riduzione dei costi di innovazione o di nuova conoscenza, assegnata alla scoperta di nuovi prodotti e servizi per l’utenza effettiva e potenziale, essenzialmente del tipo *interchannel.*, soprattutto come espansione del portafoglio virtuale di offerta.

Quindi il valore ammesso dal contenimento del *channel cycle time* non è tanto da riferire alla banale riduzione logistica o di tempo delle transazioni globali di rete – che caratterizza in modo determinante il cosiddetto Direct Marketing -, ma alla riduzione diretta di costi e al miglioramento dei servizi relativi alla propagazione virtuale della rete (Wetherbe,1995) – a cui possiamo ricondurre forme di marketing diretto come il Multilevel Marketing – (Herbig, Yelkur, 1997), sotto il doppio profilo:

a – della estensione delle *chain network communities*;

b – della espansione del portafoglio (prodotti, servizi, conoscenze) virtuale mobilitabile dalla rete stessa.

Per esemplificare, potremmo dire che nelle forme di vendita di Direct Marketing infatti tende a prevalere un *network marketing* sostanzialmente centrato e che mantiene nel proprio core business come fattore determinante il prodotto e la vendita dello stesso (Pellegrini, 1997), secondo logiche fortemente standardizzate e codificate. Mentre in forme di vendita diretta più flessibili e riconducibili al Marketing Multilivello - oppure anche all’e-commerce - il *network marketing* ammette nel proprio *core business* un insieme di servizi sofisticati di comunicazione e interazione che attiene alla selezione del personale adatto ad interagire con le *chain communities*, (familiari, amicali, empatiche, valoriali, etiche professionali, interpersonali ecc.) e ad operare nelle stesse come risorse manageriali di interfaccia fra funzioni di vendita e funzioni di acquisto, sulla base di una più o meno consolidata *shared vision*. E’ da domandarsi se questi processi non siano il trasferimento di pratiche, procedure e convenzioni già sperimentate nelle relazioni connettive nelle funzioni di produzione perché la materia prima trasferita è ormai la stessa: la *conoscenza* e le sue forme di generazione e di diffusione entro comunità di produttori-utilizzatori.

Una modalità di coordinamento del canale che è riconducibile a forme orizzontali e sostanzialmente “consensuali” e aperte, capaci di “guardare al futuro” di una crescente varietà potenziale di tastes and preferences e, conseguentemente, ad un mondo quasi-infinito di “prodotti virtuali globali”.

Bibliografia

- Albertini S., Pilotti L.(1996), *Reti di reti: cooperazione e relazioni nel nord-est*, Cedam, Pd
- Baccarani C.(1996), a cura di, *Imprese commerciali e sistema distributivo – Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, To.
- Boyle B., F.R. Dwyer, R.A. Robicheaux, J.T. Simpson (1992), “Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and use in Different Relationship Structure”, *Journal of Marketing Research*, 24, november, 462-73
- Castaldo S.(2000) , *Reti Elettroniche e sistemi distrettuali*, Relazione tenuta in Primo Convegno Annuale della *Rivista Industria & Distribuzione*, Parma, 21 ottobre
- Costa G., Nacamulli R.(1996), a cura di, *Le teorie dell'organizzazione*, Manuale di organizzazione Aziendale Vol.I, UTET, To
- Collese U., Vescovi T.(2000), “Le nuove funzioni di vendita nei canali virtuali”, in Pilotti, a cura di, op.cit.
- Cuomo G., Pastore A., Vernucchio M.(2000), *Internet Marketing e Comunità Virtuali*, Relazione tenuta in Primo Convegno Annuale della *Rivista Industria & Distribuzione*, Parma, 21 ottobre
- Dickinson R., Hollander S.C.(1996), “ Some Definition Problems in Marketing Channels”, *Journal of Marketing Channels*, vol.5(1), 1-16.
- Di Bernardo B.(1993), La neo-industrializzazione...., *Economia e Diritto del Terziario*, n....
- Ferrell O.C., Lucas G.H.(1987), “An Evaluation of progress in the Development of a Definition of Marketing”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 15 (3), 61-78.
- Ganzaroli A., Pilotti L.(2000), *L'efficienza dei Virtual Mall: un tentativo di misurazione e comparazione internazionale*, Relazione tenuta in Primo Convegno Annuale della *Rivista Industria & Distribuzione*, Parma, 21 ottobre
- Herbig P., Yelkur R.(1997), “A Review of the Multilevel Marketing Phenomenon” *Journal of marketing Channels*, vol.6(1),17-33.
- Hult G.T.M., Hult A.C.M, Lukas B.A (1996), Creating Shared Vision in the Marketing Channel Network, *Journal of Marketing Channel*, vol. 5 , n3/4, pp.1-18
- Iacobucci D., Hopkins N.(1992), “Modelling Dyadic Interactions and Networks in Marketing”, *Journal of Marketing Research*, 24, february, 5-17.
- Pellegrini L.(2000), Il Marketing Multilivello, in Pilotti, a cura di, op.cit.
- Pilotti L.(1996), a cura di, *La comunicazione in rete nelle pmi*, Il Sole24 Ore, Mi.
- Pilotti L.(1999), Evolutionary and adaptive local systems in north-east Italy: strategies of localized learning, open leadership and cooperation. Towards and imperfect “communitarian capitalism”, *Human System Management*, Special Issues, n.3
- Pilotti L.(2000), a cura di, *La Grande danza che Crea nel Marketing Connettivo. Networks, Canali, Identità & Users*, CEDAM
- Romano L., Rullani E.(1998), a cura di, *Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etas-Libri, Mi
- Rullani E., Pilotti L.(2000), “Evoluzione e innovazione delle funzioni distributive: valore , tecnologia e organizzazione nei servizi al cliente”, in Baccarani, *La Gestione delle Imprese Commerciali*, a cura di, Giappichelli, To, forthcoming
- Wetherbe J.C.(1995), “Principles of Cycle Time reduction: You can have Your Cake and Eat It Too”, *Cycle Time Research*, 1 , 1-24