

Gianluigi Zarantonello

(www.gianluigizarantonello.it)

Reti di relazioni nella grande Rete



Networking e Marketing one to one nell'era di Internet



Creative Commons Deed Attribution-NonCommercial-NoDerivs 2.0 Italy

You are free: to copy, distribute, display, and perform the work
Under the following conditions:

Attribution. You must give the original author credit.

Noncommercial. You may not use this work for commercial purposes.

No Derivative Works. You may not alter, transform, or build upon this work.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/it/>

Tutti gli articoli e le recensioni sono di Gianluigi Zarantonello – www.gianluigizarantonello.it

SOMMARIO

Introduzione ... pag. 3

In teoria: concetti e strumenti ... pag. 4

- **Che cosa vuol dire davvero fare network?... pag. 4**
- **Il marketing one to one ... pag. 6**
- **Acquisire informazioni sul target con blog e community ... pag. 9**
- **Le reti di relazione per avere successo nei motori di ricerca...pag. 11**

In pratica: case history ... pag. 14

- **Dalle relazioni al business: il network relazionale Connecting-Managers ... pag. 14**
- **Fare networking via Internet: alcuni altri esempi interessanti ... pag. 15**

Da leggere: recensioni di libri utili ... pag. 16

- **Una soluzione intelligente alle difficoltà quotidiane. Costruire reti di relazioni per affrontare il caos di ogni giorno ... pag. 16**
- **Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità ... pag. 18**

Introduzione, perché questo e-book? L'importanza delle relazioni nell'era della rete

Si parla con grande frequenza negli ultimi anni di fare squadra, di network, di organizzazioni flessibili e reticolari. La tecnologia, soprattutto quella di rete, ha aperto all'uomo spazi inimmaginabili per entrare in contatto e in relazione con i suoi simili. Ne nasce dunque una forma di **interazione a distanza** che può essere considerata un'evoluzione di quella simultaneità despazializzata creata già da strumenti come il telegrafo o il telefono, l'uomo può interagire in modo sempre più veloce, preciso e ricco con il suo simile senza dover essere presente nello stesso luogo. Una rivoluzione che vale tanto nelle aziende e nelle organizzazioni quanto nella vita privata.

Esperti autorevoli, come il prof. De Toni, applicano oggi la teoria della complessità al management, evidenziando come l'ordine ed il disordine assoluti siano distruttivi mentre una situazione di confine fra i due stati, definita l'orlo del caos, sia l'unica condizione in grado di produrre innovazione, anche e soprattutto attraverso lo scambio di know how e l'interazione. La teoria della complessità, infatti, si oppone al riduzionismo della scienza classica e sottolinea come dall'interazione di elementi semplici scaturiscano risultati complessi e in parte imprevedibili a priori. Eppure nella realtà quotidiana la mentalità di chi opera nel business non è sempre pronta ad accogliere il concetto di network, non almeno per quanto riguarda l'applicazione pratica di tale approccio, nonostante i vantaggi notevoli che esso, se ben applicato, offre.

La mia esperienza professionale di gestore di grandi Community sul web e di network relazionali nel mondo fisico, spesso in combinazione fra loro, mi ha insegnato, infatti, che simili centri d'aggregazione possono diventare davvero punti di riferimento importanti, per privati ma anche per aziende, per **sviluppare relazioni personali e lavorative cruciali** legate a determinati ambiti d'interesse. In più oggi alle relazioni personali e professionali con persone che vivono in un'area limitrofa alla nostra è sempre più importante affiancare quelle con interlocutori che si trovano in altre realtà e che, forse, non potremo mai vedere di persona.

In un mondo interconnesso come il nostro costoro diventano degli interlocutori privilegiati e, in certi casi, imprescindibili per la nostra vita e il nostro lavoro. Dunque sapere fare network diventa ancora più importante di un tempo, perché se anticamente la nostra sussistenza ed il nostro benessere (i motivi che ci portano ad aggregarci) dipendevano da chi ci stava vicino oggi possono invece essere influenzate in modo diretto e pregnante anche da realtà lontane.

Se l'optimum quindi è sempre quello di iniziare una relazione a distanza per poi concretizzarla nel mondo fisico bisogna anche capire che non sempre Internet e le altre reti sono spersonalizzanti, poiché sono dei media, dei mezzi, dei contenitori che possono essere plasmati con l'uso intelligente. Dunque, come ha scritto **Jeremy Rifkin** nel 2005 *"Il reale valore nel terzo millennio delle aziende e dei manager che le dirigono, non sarà il fatturato che essi producono, bensì il numero e la qualità delle relazioni da essi instaurati con i propri target interlocutori e di riferimento interni ed esterni"*.

Come si sarà intuito dunque io sono un convinto sostenitore del fatto che le tecnologie di rete hanno apportato un grande plus nella gestione e nello sviluppo delle relazioni umane e dunque i network oggi sono quanto mai efficaci. Per questo credo che per affrontare molte delle sfide che il mondo competitivo moderno propone sia meglio la relazione (e dunque l'utilizzo del diverso know how e delle risorse) che l'opposizione, a patto che la costruzione di questo network sia sviluppata in modo onesto e rispettoso dell'interlocutore.

Questo ultimo punto, all'interno dell'organizzazione, pone la necessità di ricorrere a risorse umane sempre più preparate rispetto all'ottimale utilizzo delle tecnologie per la comunicazione e l'interazione ed insieme all'affermazione di un'etica professionale dei rapporti, anche di business, che eviti situazioni di scorretto utilizzo delle reti di relazioni. Per tutti questi motivi dunque i gestori di network relazionali, community, social network e anche di piattaforme di CRM, purché preparati e seri, potranno avere, a mio avviso un ruolo crescente nelle organizzazioni perché la **gestione delle relazioni interne ed esterne sarà nel futuro un asset intangibile sempre più cruciale** per tutti. Le aziende faranno bene a tenersi pronte.

PARTE PRIMA – IN TEORIA...

Che cosa vuol dire davvero fare network?

Che cosa vuol dire realmente fare networking? Una buona definizione, senza pretesa di scientificità, può essere: **Networking significa creare e governare le relazioni ed i rapporti d'interazione e di scambio con altri soggetti in modo organizzato e consapevole.**

Analizziamo i vari aspetti di questa frase.

Partiamo dai verbi, creare e governare, il primo ci indica che le relazioni non sono qualcosa d'imposto dall'alto (anche se in qualche caso può capitare) ma il frutto di un'azione che può partire anche da noi in prima persona, sia spontaneamente sia in reazione ad uno stimolo esterno.

Un elemento importante dunque è la proattività che va poi unito con il se-condo verbo, governare, che ci indica che queste relazioni devono essere anche gestite nel tempo, sviluppate, coltivate, introducendo nel nostro scenario il lungo periodo.

Andiamo poi all'oggetto, le relazioni e i rapporti d'interazione e scambio, infatti, prima di tutto la relazione può essere vista come un contatto, un possibile canale e uno strumento in più disponibile nel nostro panorama percettivo. L'interazione (personale, professionale, affettiva) e lo scambio (d'informazioni, di aiuti reciproci, etc.) sono il contenuto ed il valore aggiunto, almeno potenziale, della creazione di un rapporto con un altro nodo della ragnatela.

Infine nella definizione troviamo il modo di gestire tutto questo, che deve essere organizzato e consapevole. Come abbiamo già detto stiamo parlando di azioni proattive, dunque la gestione del network deve essere soggetta ad un'organizzazione che non lascia al caso la creazione ed il mantenimento della rete.

Va da sé che tutto questo processo richiede **consapevolezza** di quanto si fa, non si può pensare che azioni strutturate come sopra siano portate avanti in modo corretto solo istintivamente.

L'analisi della definizione ci porta a comprendere come il fare networking dunque sia prima di tutto una forma mentis, un modo consapevole e motivato di gestione della propria rete che può essere applicato a tutti gli ambiti della vita.

Come tutte le cose questa attività deve essere **frutto di valori** che l'individuo condivide in maniera profonda e consapevole, come accennavamo nel primo paragrafo infatti il problema del "fare squadra" non è tanto insito nei modi operativi ma nel pregiudizio e nella paura di fondo, in questo caso dell'imprenditore o del manager, che vedono con sospetto l'interazione con altri soggetti per paura di perdere il proprio vantaggio personale o di essere in qualche modo "fregati".

È giusto dire che non viviamo in un mondo utopico e non è certo il caso di rivelare a tutti informazioni e processi riservati, tuttavia spesso questi atteggiamenti riguardano anche dati che sono necessari, ad esempio, a realizzare un prodotto in modo congiunto, in più certe volte si prova a fare i furbi, cercando di prendere più di quello che si dà.

Invece per fare network in modo corretto è bene avere dei riferimenti di metodo e anche di etica, come viene sottolineato, ad esempio, da Sebastiano Zanolli nel suo libro "Una soluzione intelligente" dedicato proprio al networking (vedi anche la parte terza di questo e-book).

Riprendiamo dunque alcuni dei concetti fondamentali del libro a proposito di cosa non è fare davvero networking:

1 non stiamo parlando di vendere qualcosa a più persone possibile (ad esempio tramite il multilevel marketing) bensì di trarre il massimo dalle nostre reti di relazione;

2 nella gestione del network ci deve essere un rapporto scambievole, centrato sulle persone e non basato solo su un do ut des immediato. Non è dunque da prevedere una contabilità spicciola ed immediata negli scambi e nelle interazioni fermo restando una reciprocità ed un mutuo vantaggio;

3 fare network richiede rispetto reciproco fra gli interlocutori e spirito di collaborazione, anche per piccole azioni. Questo punto è di fondamentale importanza etica e pratica in quanto è alla base di un rapporto di reale fiducia e collaborazione fra le parti. Solo in questo caso si può pensare di avere una reciproca ed interessante interazione con piena soddisfazione;

4 il networking è un'attività che si sviluppa nel lungo periodo e richiede organizzazione e capacità di gestione, non è affidata al caso, anche perché si opera con delle persone e dunque si deve avere rispetto di loro.

Da queste note, riprese in modo molto sintetico, emerge in modo chiaro che il networking è un'attività che ha per protagonisti le persone, che sono quelle che poi gestiscono i destini delle aziende, e dunque ha tra i suoi pilastri chiave la fiducia ed il rispetto reciproco.

Se in una delle due parti mancano questi elementi non può scattare davvero la relazione e di ciò si renderà conto in breve anche quello dei due che si pone nel modo giusto.

Abbiamo anche detto che ci troviamo in una ragnatela dalla quale non possiamo uscire e dove dobbiamo per forza di cose interagire con degli altri soggetti, a questo punto non sembra molto logico instaurare relazioni instabili e conflittuali quando, con un approccio corretto, possiamo invece ricevere e dare molto al sistema.

È importante sottolineare anche che non stiamo parlando di armonia utopica fra tutte le persone, nel concreto il networking è un'attività che ci permette di fare meglio la nostra attività attraverso il rapporto con altri soggetti perché tale interazione è più ricca, corretta e proficua. Molte delle relazioni che intrecciamo inoltre possono avere la loro utilità concreta in un secondo momento, quando c'è bisogno di quella specifica competenza o di un contatto che la persona con cui abbiamo un buon rapporto ci può procurare.

Quindi è importante sapere che fare networking funziona. Sviluppando e gestendo reti di relazioni in modo limpido, organizzato e rispettoso delle regole si ottengono molti vantaggi che compensano largamente gli sforzi fatti in un primo momento per iniziare, senza contare che avere proficue relazioni d'interazione e scambio con molte altre persone è piacevole ed arricchente anche al di là del fine strettamente lavorativo

Il marketing one to one

I concetti fondamentali

Il marketing nella sua storia ha conosciuto diverse fasi, prima come semplice strumento di “spinta” della produzione industriale verso i consumatori e poi gradualmente come metodologia d’analisi ed ascolto del mercato.

Le nuove tecnologie oggi consentono una sempre maggiore interazione con il consumatore, anche in tempo reale, un consumatore che nel frattempo si è fatto sempre più esigente, informato ed anche “infedele” alla marca.

Il marketing one-to-one dunque rappresenta una nuova concezione della disciplina, che ne modifica il punto di partenza tradizionale: lo scopo dell’impresa infatti **non è più quello di soddisfare un solo bisogno del più ampio numero di clienti possibile ma il maggior numero di bisogni di uno stesso cliente.**

Per fare questo l’impresa deve, in primo luogo, **apprendere il maggior numero d’informazioni** possibile sul suo cliente **ma soprattutto deve essere in grado di ricordarle** e di poterle **usare di volta in volta per migliorare e personalizzare il servizio.**

Facciamo un esempio: un cliente si abbona ad una rivista virtuale, e inizia a riceverla regolarmente.

Se la rivista riesce a monitorare gli argomenti che interessano maggiormente l’utente con il secondo invio potrà fornirgli una versione personalizzata un po’ più vicino alle sue esigenze.

Dal monitoraggio di questo secondo invio si potranno precisare ancora un po’ meglio i gusti e le preferenze del cliente e così via, fino a raggiungere un livello considerevole di rispondenza alle necessità del lettore, anzi di quel preciso lettore.

A questo punto potrebbero essere passati alcuni mesi: se una rivista concorrente proponesse un analogo servizio con un prezzo identico o anche un po’ più modesto il lettore sarebbe disposto a spendere altri tot mesi per ricreare tutto il processo d’apprendimento?

Probabilmente no, e in questo modo l’azienda che produce la prima rivista si è guadagnata la fedeltà del suo consumatore.

Sapendo tante cose di quest’ipotetico lettore inoltre la rivista potrebbe vendergli altri prodotti coerenti con gli interessi, o vendere spazi pubblicitari sapendo con esattezza chi sarà la persona cui giungeranno.

In sostanza una volta acquisito un consumatore l’impresa one-to-one cercherà di **soddisfare il maggior numero dei suoi bisogni, capitalizzando sempre di più la relazione e le risorse di conoscenza e d’interazione consolidate nel tempo.**

Questo paradigma **non vale solo per le imprese on-line ma anche per le brick and mortar tradizionali**, prendiamo ad esempio una catena di alberghi di lusso: il loro business si concentra sulla soddisfazione massima delle esigenze di chi vi pernotta.

Ora se il fatto che un cliente preferisca un cuscino più duro o una certa bibita nel frigobar è registrato in un data-base condiviso da tutti gli altri hotel della catena esso troverà già realizzata la sua esigenza in qualsiasi altra sua visita in un albergo affiliato, in qualsiasi parte del mondo.

Difficilmente questo cliente passerà senza particolari motivi alla concorrenza.

Customizzazione e customizzazione di massa

La creazione di un database dettagliato dei propri clienti, aggiornato in modo regolare ad ogni interazione, è dunque una risorsa preziosa per l'azienda che voglia creare una relazione forte con i consumatori.

La customizzazione, ossia il processo tramite cui si fornisce un prodotto realizzato su misura per un cliente, può rivelarsi però troppo costosa per un'azienda che produca già in modo conveniente quantità elevate di servizi e prodotti standardizzati.

Questo problema tuttavia può essere ovviato grazie alle nuove tecnologie, per raggiungere la customizzazione di massa, ossia la realizzazione di prodotti personalizzati attraverso pratiche di routine.

Il segreto di questo processo si chiama modularità: l'azienda crea una serie di moduli produttivi standardizzati che poi possono essere assemblati in modo vario e innovativo, spostando poi a valle la personalizzazione dei prodotti, in un processo definito postponement.

In questo modo l'impresa attende la richiesta del singolo cliente e solo allora la realizza assemblando i moduli necessari, riuscendo a produrre lotti di una sola unità in modo economicamente vantaggioso.

Per realizzare la customizzazione di massa è molto importante che l'azienda apprenda da ogni interazione e sia in grado di attuare tale processo secondo pratiche di routine, ricordando le richieste dei singoli clienti e confrontandole con quelle di altri consumatori.

In questo modo l'impresa non solo è in grado di rispondere tempestivamente alle esigenze di uno stesso cliente nel tempo ricordando le sue richieste ma, in caso debba fornire un servizio analogo ad un altro, non ha bisogno di reinventare tutta la procedura, essendo in grado di recuperarla dall'esperienza precedente.

In quest'ultimo passaggio si concretizza la differenza fra customizzazione e customizzazione di massa: non solo il ricordo del singolo cliente ma anche quello delle procedure, per applicarle quando si presenti, anche per terzi soggetti, un'analogia esigenza.

Inoltre uno degli elementi di maggiore interesse della customizzazione di massa è la possibilità di coprogettazione del prodotto che essa offre al cliente, favorendo la riduzione di quello che alcuni autori definiscono "il sacrificio del consumatore".

Questo sacrificio è dato dal necessario adattamento che un cliente deve porre in atto quando acquista un bene standardizzato e non pensato esplicitamente per lui, dato che deve soddisfare le esigenze generiche ipotizzate per il suo segmento di mercato.

Non sempre i consumatori percepiscono esplicitamente questo sacrificio, ma di certo la riduzione dello stesso è accolta positivamente e ricompensata in termini di una maggiore fedeltà e anche tramite il pagamento di un premium price.

In conclusione: non tutti i clienti sono uguali, ma allora...

Qualsiasi azienda sa bene che non tutti i propri clienti sono uguali, perché alcuni hanno un valore maggiore, tanto che per alcuni tipi d'impresa, come ad esempio le compagnie aeree, una piccola percentuale della clientela genera da sola la maggior parte del fatturato.

Tuttavia il parametro del valore reale del consumatore non è l'unica dimensione che un'impresa che opera in una prospettiva di marketing one-to-one può considerare per migliorare il proprio business.

Infatti esiste anche una dimensione strategica del cliente, che Peppers e Rogers (Impresa one to one, Apogeo, 2001) suddividono in tre diversi aspetti:

- a) Volume con la concorrenza, ossia il volume di business che il cliente genera con un concorrente e che potrebbe essere fatto proprio dall'impresa, secondo una tattica competitiva consacrata nel tempo da banche, fornitori di pc e tanti altri.
- b) Cambiamento comportamentale, si può ottenere un maggiore profitto stimolando il consumatore a nuovi comportamenti, che ad esempio conducono all'utilizzo di un certo servizio
- c) Crescita del cliente, dovuta al personale sviluppo della sua attività

Sovrapponendo il valore reale a quello strategico risulta che i clienti che devono essere più sviluppati, ad esempio con attività di crossselling, sono quelli con un maggiore potenziale non realizzato, cioè con maggiore differenza tra valore strategico (potenziale) e realizzato (reale).

I clienti con poco potenziale ma con un alto valore realizzato devono essere fidelizzati, mentre quelli con bassi valori in entrambi i parametri possono essere persino disincentivati.

Questo diventa importante nell'aumentare le vendite: un'impresa normalmente per vendere più pezzi deve offrire un ribasso o prevedere un altro incentivo (pubblicità, forza vendita) che comporta una spesa e diminuisce i margini unitari del prodotto.

L'impresa one-to-one invece può aumentare i margini unitari contemporaneamente ai volumi delle vendite se calcola i volumi in relazione al cliente e non al prodotto.

Come si è detto nei paragrafi precedenti la relazione d'apprendimento che permette all'azienda di conoscere e ricordare i bisogni del cliente fa sì che quest'ultimo sia fidelizzato, almeno per motivi di personale comodità, all'impresa e dunque non faccia difficoltà a pagare un prezzo pieno piuttosto che rivolgersi agli sconti di un altro fornitore.

In questo modo l'impresa one-to-one non deve attuare una diluizione del prezzo, praticando lo sconto anche ai clienti già acquisiti.

Inoltre i clienti fidelizzati sono disposti a pagare anche un premium price, acquistano di più e forniscono con maggiore frequenza nominativi di altri potenziali acquirenti, dunque per le imprese in grado di calcolare i margini unitari per cliente è possibile individuare coloro che garantiscono un maggior volume di vendite ma anche superiori margini sul singolo acquisto.

Per porre l'accento su ciò che ci interessa, tutte queste procedure sopra descritte nascono da una radice comune: la relazione.

Acquisire informazioni sul target con blog e community

Sulla Rete oggi molti navigatori fanno riferimento a siti su cui possono interagire con persone che abbiano degli interessi comuni, personali o professionali: **le Community**.

Altri poi decidono di voler avere un ruolo ancora più attivo e aprono un **proprio blog**, un sito su cui possono raccontare le loro esperienze o parlare di argomenti di loro interesse, ricevendo anche feedback dai navigatori.

Entrambi i sistemi **sono organizzati** per la maggior parte in modo da **non richiedere particolari conoscenze informatiche per la gestione** (vedi [una breve guida](#)) e dunque il numero degli utenti che ne può usufruire è sempre più grande.

Diversi sono i software ed i gestori che permettono di aprire un blog, il software più usato è TypePad di Six Apart (al secolo Ben and Mena Trott che l'hanno creato nel 2001) mentre tra i più noti gestori in Italia di sicuro ci sono [Splinder](#) e [Blogger](#). Un fenomeno quello dei blog che con la fusione tra Six Apart e Danga Livejournal (che lanciò nel 1999 la sua piattaforma opensource) si appresta a diventare un grande business visto che le 2 società insieme contano sei milioni e mezzo di utenti..

Questi strumenti possono essere utili all'uomo di marketing in cerca di informazioni e di relazioni? Sicuramente sì.

Questi siti infatti sono una **miniera di informazioni** sui trend del settore e sulle esigenze dei relativi consumatori, che si scambiano impressioni ed esperienze sulle aziende e sui prodotti.

Inoltre gli **utenti di Internet tendenzialmente sono pigri** e non sono molto propensi ad impegnarsi durante la navigazione, **dunque quelli che frequentano attivamente le community ed aprono i blog rappresentano gli esponenti più vivaci e, spesso, avanzati, del relativo segmento d'interesse**, soggetti altrimenti difficili da individuare all'interno dell'insieme complessivo dei consumatori.

Inoltre questi strumenti permettono di interagire con altre persone in modo informale, raggiungendo grandi numeri di interlocutori con uno sforzo ridotto.

Quest'interazione può essere raggiunta tramite la partecipazione ai siti di persone dell'azienda o anche con lo strumento dei corporate blog, spazi dove le imprese si raccontano, informano e raccolgono i feedback degli utenti.

Esempi sono la [Triumph](#) che riesce addirittura a vendere moto on-line proprio attraverso l'e-commerce promosso dalle comunità d'appassionati del settore, o [Parentsplace](#), rivolto ai genitori.

Vi sono poi siti come [Gardenweb](#), dedicato al giardinaggio, sul quale alcune aziende di nicchia che vendono piante e sementi rari hanno trovato un loro canale di vendita privilegiato a fronte dell'impossibilità, per motivi di costi e di scarsa dimensione del mercato, di creare una rete distributiva tradizionale estesa sul territorio.

Altre imprese invece si riferiscono alle comunità come a fonti informative: all'interno dei dialoghi che si sviluppano in queste forme associative infatti spesso emergono esigenze, bisogni, spunti e critiche che permettono di cogliere le tendenze emergenti a proposito del settore di riferimento, tendenze che le aziende possono poi utilizzare per lo sviluppo dei nuovi prodotti. Un esempio è [AlFemminile.com](#).

Il caso più evoluto in tal senso è quello del mercato dei software o dei videogiochi, in cui i membri di comunità d'appassionati ricevono dalle aziende versioni beta dei prodotti che poi sono restituite testate e, spesso, implementate. Tutto a costo praticamente zero.

Gli spazi dunque sono notevoli ma occorre molta attenzione.

Ecco allora alcuni consigli: primo, bisogna usare i linguaggi giusti, che di fatto variano a seconda del tipo di comunità, occorre quindi una buona sensibilità linguistica e la conoscenza dei codici semantici della Rete per poter trovare davvero un valido riscontro negli utenti.

Secondo, onestà: o si partecipa alle Community da esterni, facendo iscrivere una persona dell'azienda che ne monitora i contenuti e ogni tanto lancia qualche tema o l'azienda deve mettere in chiaro quali sono gli spazi che occupa nel sito.

Cercare di influenzare in modo forte la Community o il Blog senza "dichiararsi" può essere davvero controproducente, perché gli utenti possono scoprire l'inganno e le notizie sulla Rete viaggiano molto velocemente, per cui l'immagine di un'azienda, anche grande, può ricevere colpi durissimi.

Terzo: si può fare pubblicità sulle Community e sui blog senza problemi (a patto di non essere troppo invasivi), tuttavia **i migliori strumenti restano concorsi, sondaggi e quiz**, più partecipativi per l'utente e più ricchi d'informazioni per l'impresa.

Le reti di relazione per avere successo nei motori di ricerca

Lo scenario

I motori di ricerca **sono la seconda applicazione per utilizzo su Internet dopo la posta elettronica** e sicuramente rappresentano uno dei business più importanti del settore, con grandi margini di crescita. I navigatori del pianeta infatti svolgono mediamente 550 milioni di interrogazioni al giorno ed il mercato delle ricerche sponsorizzate si aggira oggi sui 2 miliardi di dollari, con un tasso di crescita annuo del 35% che consente di prevedere un valore di 5,6 miliardi nel 2007 (fonti: Time, ComScore Networks, First Albany Capital).

Il loro valore come mezzi di promozione del proprio sito e della propria attività è stato sottovalutato a lungo, a favore delle forme classiche di pubblicità on-line, come i banner e l'e-mailing, oggi invece gli investimenti nel settore cominciano a farsi considerevoli ed il Wall Street Journal prevede che nel 2007 gli attuali 1,9 miliardi di dollari del mercato Usa diventeranno 5 miliardi.

In effetti il cambiamento di prospettiva è forte, si passa da una logica push (messaggio 'spinto' verso il target) ad una pull (target 'attirato' verso la fonte), cosa che, oltre che efficace, è anche molto meno fastidiosa da vivere per il possibile cliente.

E le relazioni cosa c'entrano?

Si parla molto di posizionamento, di pay per listing e di altre pratiche, a pagamento o gratuite, volte a favorire la reperibilità di un sito sui motori ricerca a fronte di determinate parole chiave.

Eppure anche qui le reti di relazioni hanno una loro importanza: in effetti tutto sul web si gioca attraverso un semplice strumento, alla base stessa del contesto di ipertesto, il link. I link hanno un'importanza cruciale per la reperibilità di un sito web ed i motori di ricerca nella loro evoluzione hanno sviluppato degli algoritmi di ricerca sempre più precisi che tengono conto del numero dei link che portano ad una certa pagina, nonché della loro pertinenza.

In altri termini essere linkati da un gran numero di siti attendibili che riguardano il nostro ambito di azione ci permette di essere trovati più facilmente e velocemente dagli utenti e soprattutto dai motori di ricerca.

Essere linkati non vuol dire solo avere un collegamento in qualche parte del sito ma anche dar luogo a frequenti scambi di contenuti, sempre pertinenti all'argomento ed alle parole chiave che ci interessano, creando un vero e proprio network, dove la visibilità di uno si moltiplica grazie alla combinazione di quella con molti altri.

Ecco perché le relazioni sono cruciali, ancora una volta, sul web, anche per i motori di ricerca.

PARTE SECONDA – IN PRATICA

Dalle relazioni al business: il network relazionale Connecting-Managers

Abbiamo visto dunque quale sia l'importanza odierna del fare network nonché lo stretto legame che c'è fra la gestione delle relazioni e la teoria della complessità, anche applicata al management. Ci sembra dunque interessante affrontare ora un caso concreto d'aggregazione e gestione delle relazioni fra manager e operatori del mondo aziendale.

CONNECTING-MANAGERS® è un Network Relazionale che nasce da un'idea del suo presidente, Luigi Fusco e di alcuni manager ed esperti nei settori marketing e comunicazione, come libero consesso di professionisti nel mondo del management aziendale e della consulenza in comunicazione globale ed integrata.

L'idea, nata sulla scia di alcune esperienze americane ed adattata ad un modello più europeo, dopo vari passaggi intermedi assume la formula attuale nel 2003.

Il network annovera tra i suoi attuali 42.000 soci responsabili marketing, commerciali e vendite di aziende italiane ed internazionali del largo consumo e dei beni industriali, oltre che titolari e responsabili di agenzie di pubblicità, promozione, incentivazione, organizzazione congressuale, relazioni pubbliche, concessionarie di pubblicità e strutture di servizi inerenti l'articolato mondo del marketing, nonché professionisti dell'informazione (stampa, tv, radio e web).

Si tratta quindi di una sorta d'associazione molto informale, apolitica, senza scopo di lucro e con un'adesione assolutamente gratuita e senza obblighi.

La sua mission viene riassunta già nel nome, "Connecting-Managers®", lo scopo infatti è quello di sviluppare rapporti interpersonali tra i soci atti a far nascere proficue collaborazioni reciproche, utili e proattive impostate sulla fiducia umana di ogni individuo prima ancora che sulla fiducia professionale.

Inoltre il network si prefigge lo scopo di favorire lo scambio di know how e di conoscenze creando un circuito di alimentazione del sapere utile a tutti i manager presenti nella rete.

Dunque si tratta di una rete che attraverso una serie di strumenti, di cui parleremo di seguito, permette a dei manager di entrare in contatto fra loro, liberamente, a distanza ed in compresenza. Il network mette a disposizione numerose occasioni, lasciando libero ciascuno di usufruirne nella misura che ritiene opportuno, fino al limite a consentire alla persona di non partecipare mai a nessuna attività. Va da sé che in un sistema del genere più ci si relaziona e più si hanno vantaggi (senza però avere il problema delle pressioni della ragnatela del paragrafo due) ed il principio ispiratore assunto a slogan è: " Agire è bene, interagire è meglio! ".

Un'altra frase che viene spesso utilizzata come esemplificazione della mission è un pensiero di Jeremy Rifkin, Presidente di The Foundation on Economic Trends di Washington D.C., del 2005: "Il reale valore nel terzo millennio delle aziende e dei manager che le dirigono, non sarà il fatturato che essi producono, bensì il numero e la qualità delle relazioni da essi instaurati con i propri target interlocutori e di riferimento interni ed esterni".

Vediamo ora come si realizza nel concreto la mission di cui abbiamo parlato.

Prima di tutto esiste un portale, www.connecting-managers.com, con una community dove i soci registrandosi possono accedere a diversi servizi, tra i quali spiccano la possibilità di caricare propri articoli e materiali che vanno ad alimentare un ricco magazine tematico e d'approfondimento (il potenziamento del know how tramite lo scambio di cui si parlava sopra) e, soprattutto, i meccanismi di ricerca e contatto fra i soci.

Riguardo a questi ultimi i soci che si sono registrati al portale (non è un obbligo per gli iscritti, dunque chi si autentica nel sito è parte della frangia più attiva e partecipativa del network) hanno una loro breve scheda personale con la parte pubblica che dice nome, cognome, ruolo, azienda, categoria e sottocategoria dell'azienda, località geografica.

Attraverso un motore di ricerca interno i registrati possono fare delle ricerche all'interno di tali schede per trovare i colleghi che rispondono ad un certo criterio.

A questo punto verranno visualizzate un certo numero di schede, alla fine di ciascuna è presente un pulsante "invia un messaggio" tramite il quale con un sistema interno al sito si può inviare una email alla persona in questione senza però sapere la sua mail (con tutela della privacy), in modo che essa possa ricevere il messaggio (che contiene tutti i dati del mittente) e decidere o meno di interagire con lui. In caso negativo il mittente non potrà comunque risalire ai recapiti del destinatario.

Questi ed altri strumenti online come i forum ed i sondaggi permettono dunque l'interazione sul web, come avviene in molte community, e si tratta già di un interessante punto di partenza. Il network di cui stiamo parlando però ha un altro aspetto che ne caratterizza l'originalità e che ci supporta nella nostra attuale trattazione.

Connecting-Managers® non è infatti solo una realtà virtuale su Internet, anzi, la peculiarità del progetto sta proprio nel fatto che il network crea relazioni combinando la rete con eventi e conferenze dove le persone che si sono conosciute sul web possono interagire di persona (o viceversa, dopo essersi incontrate possono tenere i contatti a distanza). Tutti gli eventi vivono un momento di preparazione su internet attraverso interviste, ricerche, sondaggi online e varie attività che permettono poi che essi siano realizzati sulla base delle esigenze espresse dai membri del network.

Inoltre le varie manifestazioni sono poi seguite da follow up sul sito quali forum tematici e atti e materiali da scaricare.

Sono allo studio poi delle tecnologie per far sì che membri del network che non possono essere presenti alla singola serata possano accedere tramite prenotazione e relativa password agli eventi in videoconferenza, in diretta e in differita.

La combinazione integrata di tecnologia ed occasioni d'incontro personale e dal vivo negli eventi consentono dunque a Connecting-Managers® di raggiungere realmente la sua mission, mettendo in relazione personale i manager che fanno parte del network.

Inoltre gli eventi (nell'ordine di una cinquantina l'anno) si svolgono in modo distribuito sul territorio nazionale, in modo da andare a coinvolgere anche quelle aree geografiche normalmente escluse dalle grandi manifestazioni di settore.

Oltre alla conferenze ed ai meeting tematici poi il network organizza anche momenti d'incontro più ludici, quali ad esempio la ski cup, la golf cup ed i trofei di vela e di tennis.

In queste manifestazioni, grazie anche a convenzioni alberghiere, i manager possono stare assieme, ad esempio per un weekend, in un clima estremamente informale e di confidenza, portando con loro anche le famiglie.

Questo approccio crea la famosa occasione di relazione e conoscenza personale che è alla base di possibili future intese di business.

Spesso gli interessi comuni più immediati portano ad accordi in tempi brevi, come abbiamo detto però il networking è un'attività di lungo periodo e per questo in molti casi prima nasce una relazione personale ed una conoscenza reciproca e poi in un secondo momento, anche dopo mesi, può scattare la necessità l'uno dell'altro.

Ancora, in tutti gli eventi è previsto un momento di "marketing relazionale" durante il quale, davanti ad un buffet in piedi, le persone si possono parlare, conoscere e scambiare i biglietti da visita, sapendo che ciò è un'attività codificata e prevista a priori nel format (cosa che limita il timore di dare fastidio che spesso si può avere nelle conferenze tradizionali).

Grazie all'apertura intrinseca nel progetto il network riesce a collaborare con moltissime altre realtà e presenta particolare attenzione all'etica, visto che opera con le persone e che per fare network il rispetto dell'altro è centrale.

Ulteriore derivazione di questo approccio è l'attenzione al sociale, dunque Connecting-Managers® ha aderito ai principi del "GLOBAL COMPACT" sottoscrivendo il Patto Sociale ideato dal Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan, ed è stato inserito fra le prime cento aziende recepite dal governo Italiano fra le iniziative di Corporate Social Responsibility.

Resta da dire che il meccanismo funziona molto bene e suscita grandi consensi anche per la facilità di entrata e l'assoluta leggerezza della formula che permette all'iscritto di usufruire del network nella misura e nei tempi in cui vuole.

Il progetto è stato oggetto già di diversi articoli ed anche di una tesi di laurea e i numeri dimostrano che è una formula apprezzata: i soci sono 42.000, i membri della community aumentano al ritmo medio di 10 al giorno ed il sito è visitato da 70.000 utenti unici al mese (dati ufficiali del network, aggiornati a fine maggio 2006).

A questo punto resta da spiegare come faccia tale struttura a mantenersi in assenza di quote societarie, in quanto anche questo aspetto è utile per dimostrare, nel concreto, quale possa essere il vantaggio di sfruttare il potere delle connessioni.

Il meccanismo è quello della sponsorizzazione degli eventi e del sito e dei servizi offerti online: ogni socio può usufruire gratuitamente di siti e di eventi ma se vuole avere una maggiore visibilità all'interno del network per promuovere la sua attività al fine di intrecciare nuove relazioni può pagare delle quote che permettono al sistema di mantenersi.

Non avendo fini di lucro il network ha solo obiettivi di pareggio economico e può dunque permettersi prezzi estremamente competitivi per i suoi servizi.

Inoltre la struttura dei costi del network è molto snella e si basa sulla cooperazione tra diverse aziende che ne hanno sposato il progetto (ricevendone grande visibilità) mettendo ciascuna a disposizione tecnologie e/o competenze professionali.

Dal momento che si opera in un'ottica di network queste realtà non ricercano il ritorno immediato ma ottengono grandi benefici dall'interazione privilegiata con gli altri membri, per questo, anche se potrebbe sembrare difficile da credere, molte di queste aziende ottengono tramite Connecting-Managers® risultati economici superiori alle spese sostenute.

Un ulteriore elemento poi di sostenibilità e di successo, coerente con la logica del network, è dato dal numero dei membri, essendo 42.000 gli aderenti anche quando qualcuno di essi non usufruisce della rete vi è sempre un numero sufficiente di attori che interagiscono.

Connecting-Managers® dunque è un esempio concreto di come attraverso una gestione attenta delle relazioni si possa creare un circuito virtuoso che genera vantaggi per tutti coloro che ne fanno parte.

Chi in questa rete investe più risorse sopporta dei costi immediati ma ottiene nel medio-lungo periodo vantaggi considerevoli, così come previsto dalla prima legge della complessità di cui parlano De Toni e Pomello nel loro libro sul caos (vedi anche pagina 18).

Quello proposto naturalmente è un esempio specifico ma vuole essere una dimostrazione dei concetti fondamentali che abbiamo espresso durante tutto questo nostro ragionamento, ossia:

- 1) Le relazioni sono uno strumento competitivo importante
- 2) L'etica è un fattore centrale e ci vuole grande rispetto per le persone con cui interagiamo
- 3) Fare network è un'attività consapevole, organizzata e che dà i principali frutti nel medio e nel lungo periodo

Il caso Connecting-Managers® ci permette quindi di riaffermare come il networking sia un'attività concreta e produttiva.

Fare networking via Internet: alcuni altri esempi interessanti

Il networking e il marketing one to one hanno su internet una ricca serie di validi case history interessanti da studiare. Per motivi di spazio mi concentrerò sui network e sui relativi strumenti tralasciando il grande universo delle community.

Ecco alcuni casi interessanti:

Sito Vivo (<http://www.sitovivo.com>): si tratta di una suite di strumenti, pensati proprio a partire dalle teorie di Peppers e Roger sul marketing one to one, che permette una reale interazione uno a uno con gli utenti del proprio sito. Comprende quattro elementi: [assistenza online](#), [statistiche individuali](#), [webmarketing intelligence](#) e [e-mail marketing](#). Con un investimento contenuto permette di attuare molte delle strategie citate nel paragrafo sul marketing one to one.

LinkedIn (<http://www.linkedin.com/>): social network basato sul principio dei "6 gradi di separazione" attraverso il quale, in teoria, si potrebbe raggiungere una qualsiasi persona sulla terra, passando per non più di 5 persone che si conoscono a vicenda.

OpenBC (<http://www.openbc.com>): basato anch'esso sul principio dei "6 gradi di separazione" è focalizzato sul business.

Ecademy (<http://www.ecademy.com/>): tool molto simile a LinkedIn, basato su una "trusted community" che fa capo a Thomas Power manager di British Telecom ed autore del libro Networking for Life.

MySpace (<http://www.myspace.com/>): uno dei più grandi social network del mondo, tratta i temi più vari.

Facebook (<http://www.facebook.com>) : network che consente agli studenti americani di scambiarsi musica e informazioni.

La Grande Agenzia (<http://www.lagrandeagenzia.it/>): Social Network degli operatori della comunicazione, progetto figlio della community di settore www.comunitazione.it

Questi sono solo alcuni casi presi fra i più grandi e i più "antichi", tuttavia se avrete la pazienza di navigare in rete ne troverete veramente per ogni tipo di settore e interesse, soprattutto in inglese, anche in Italia comunque la tendenza sta prendendo piede.

PARTE TERZA – DA LEGGERE...

Una soluzione intelligente

Dopo il grande successo di “La grande differenza” Sebastiano Zanolli torna a riprendere in mano la penna per scrivere un nuovo libro, “Una soluzione intelligente alle difficoltà quotidiane. Creare reti di relazione per affrontare il caos di ogni giorno”.

Un libro sul networking, qualcosa dunque di particolare e, come scrive Mario Silvano nella sua prefazione, “arduo, anche audace, ma non impossibile”.

Viste le premesse quindi la curiosità di leggerlo era tanta, anche perché l'argomento mi interessava da vicino per diverse attività che svolgo. Sicuramente non posso dire di essere rimasto deluso.

Zanolli sgombra subito il campo da un possibile rischio, in “Una soluzione intelligente” non si discute di vendite e di multilevel marketing, in questo libro si parla di relazioni tra persone e della loro utilità nella vita di tutti i giorni, sul lavoro ma non solo.

Per evitare fraintendimenti dunque i primi due capitoli inquadrano il campo e intanto ci dicono cosa non è il networking, non vi anticipo però troppo perché è giusto che voi vi possiate gustare i 17 brevi capitoli che compongono il testo.

In ogni caso l'idea che l'autore ha del fare network, seppure incentrata sul valore della persona e sull'ascolto dell'altro, non vuole essere un'utopia ma si basa invece su pragmatismo e su convenienza.

In altri termini fare network conviene, anche sul piano logico-razionale, se poi un “effetto collaterale” è quello di farci stare bene, beh, credo che non sarà nessuno a rammaricarsene.

Il libro poi spiega che creare un network basilarmente non è difficile, dato che tutti abbiamo una rete di conoscenze, bisogna anche dire che poi tale sistema di relazioni va ampliato con metodo e rispettando certe regole.

Zanolli è prodigo di consigli in questo senso, e credo faccia bene dato che, dalla mia esperienza personale, non è tanto la dimensione dei vantaggi ottenuti che rende un network forte ma la qualità delle relazioni e lo spirito giusto con cui esse sono intessute.

E parlo anche, e soprattutto, di relazioni di business che non sono prive di un approccio umano, nel bene e nel male.

A che cosa serve un network? Essenzialmente, secondo Zanolli, a fare e ricevere favori.

L'autore infatti ci tiene a precisare in più punti che lo scambio di favori e anche le raccomandazioni, se fatte nel senso di consigliare il meglio, non sono un fatto negativo di cui vergognarsi.

Allo stesso modo non c'è niente di male a chiedere un favore, a patto che si rispettino le regole e ci sia reciprocità, anche se quest'ultima non è da intendersi come automatica, tipo io do una cosa a te e tu una a me, ma come atteggiamento collaborativo.

Inoltre fare network può essere molto importante per cercare e/o cambiare lavoro, come è spiegato nel capitolo 14, anche qui conta l'atteggiamento corretto e il rispetto del regole, per il resto non c'è nulla di male.

Un aspetto poi molto importante che il libro richiama è quello della forza dei cosiddetti legami deboli, ossia quei rapporti che non sono di intima confidenza ma di semplice conoscenza che in un sistema di networking si rivelano veramente potenti.

Rispetto ai contatti forti, che forniscono pochi altri contatti di qualità, quelli deboli infatti scatenano un numero assolutamente notevole di connessioni verso l'esterno.

Gli spunti del libro sono ancora molti, credo però che il nocciolo della questione sia uno, ossia in un mondo veloce e interconnesso come il nostro la gestione consapevole e non prevaricatrice dei contatti si rivela una marcia in più per la nostra vita.

E' un po' la logica di internet, dove "vince" chi ha più riferimenti e link da parte di altri siti e non certo chi se ne sta nella sua torre d'avorio.

Il riferimento ad internet poi non è casuale perché, come si dice anche nel libro, la tecnologia ha permesso di ampliare in modo esponenziale le possibilità di fare networking.

L'importante è che ci sia chi ci ricordi che per farlo bisogna mettersi nell'atteggiamento giusto e che ci può essere una logica per cui tra due persone che interagiscono non ci deve essere uno che perde ma solo due vincitori.

E questo, cosa ancora più sorprendente, non solo non è un'utopia ma è un fatto logico e conveniente.

Dunque, con le testuali parole di Mario Silvano con cui abbiamo aperto, "Bravo, Sebastiano Zanolli! Lavoro arduo, anche audace, ma di grande aiuto oggi, nell'era in cui viviamo".

SCHEDA DEL LIBRO



Autore Sebastiano Zanolli
Numero ISBN 88-464-6189-4
Editore Franco Angeli
Anno 2005
Pagine 112
Prezzo 13,00 euro

Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità

Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità è un libro di Alberto Felice De Toni e di Luca Comello uscito nel 2005 presso la UTET di Torino.

E' bene premettere subito che riuscire a riassumere in una breve recensione tutta la ricchezza e gli spunti di un libro di oltre 500 pagine fitte di riflessioni è un'impresa praticamente impossibile. Di sicuro però si può rendere l'interesse assoluto del volume e dell'argomento che ne è al centro: la complessità, nella vita e nel management.

Il libro presenta un approccio multidisciplinare, infatti per spiegare la complessità fa riferimento prima di tutto alle teorie scientifiche riguardanti i sistemi complessi per poi attraversare i campi della filosofia e del management, tale approccio nasce dal fatto che l'argomento del volume tocca tutti gli aspetti della vita umana.

Prede o ragni si divide in quattro parti per 21 capitoli totali: la prima di queste sezioni è intitolata "Dalla scienza classica alla teoria della complessità", qui gli autori guidano il lettore in un prezioso viaggio (uno dei capitoli di questa parte si intitola "un percorso fra i giganti") nell'evoluzione delle teorie scientifiche da Newton a Prigogine (premio nobel che ha dato inizio alla studio della complessità).

Questo spazio dedicato alla scienza non è casuale, in quanto il pensiero scientifico classico, tendente al riduzionismo e alle leggi certe, influenza fortemente il nostro modo di concepire la vita ed anche il management, dunque approfondire le teorie sulla complessità è fondamentale per mutare ed integrare il nostro punto di vista.

La seconda parte del libro affronta i sette principi della teoria della complessità: auto-organizzazione, orlo del caos, principio ologrammatico, impossibilità della previsione, potere delle connessioni, causalità circolare, apprendimento try&learn.

Naturalmente in uno spazio come questo non è possibile riassumere il contenuto dei concetti, tutti assolutamente affascinanti, ne citiamo dunque uno per tutti, il secondo, l'orlo del caos, dal quale emerge che solo da uno stadio intermedio tra pieno ordine e pieno disordine può nascere l'evoluzione.

La terza parte porta il focus del discorso sul management, evidenziando l'evoluzione da un modello tradizionale a quello legato alla complessità.

Dopo aver trattato i temi di economia e complessità nel loro insieme il libro si addentra nella descrizione di una nuova concezione complessa del management.

La quarta parte infine applica i sette principi della complessità al management, trattandone uno per capitolo.

L'auto-organizzazione mantiene dunque il suo nome, l'orlo del caos diventa "disorganizzazione creativa", il principio ologrammatico "condivisione", l'impossibilità della previsione "flessibilità strategica", il potere delle connessioni "network organization", causalità circolare "circoli virtuosi" ed infine apprendimento try&learn "learnin organization".

Come si può intuire da queste poche righe dunque il volume di De Toni e Comello è davvero ricchissimo di contenuti, tuttavia è bene dire che il libro è estremamente leggibile in quanto è scritto in modo chiaro ed accessibile anche quando tocca gli aspetti più complessi.

Ogni capitolo di *Prede o ragni* inoltre è chiuso da una breve scheda riassuntiva che permette di ricapitolare il contenuto centrale in poche righe.

In conclusione il libro è davvero per tutti, in quanto come è scritto nella quarta di copertina "Prede o ragni si rivolge a coloro che hanno il coraggio di accettare la sfida della complessità, con l'auspicio che immaginazione e creatività consentano loro di vincerla: il futuro appartiene a chi sa immaginarlo".

La rete della complessità insomma esiste, si tratta quindi di decidere se viverla o subirla, ossia se essere prede o ragni.

SCHEDA DEL LIBRO



Autori Alberto Felice De Toni, Luca Comello

Numero ISBN 88-7750-965-1

Editore UTET

Anno 2006

Pagine 608

Prezzo 35,50 euro