



IL MARKETING MULTILIVELLO:

LA NUOVA FRONTIERA DEL MARKETING

Aspetti economici, giuridici e sociologici

UNIVERSITÀ DI TORINO
AULA MAGNA
13 MAGGIO 1998

MODERATORE PER TUTTI GLI INTERVENTI

Elena Chiadò Fiorio

*Dipartimento di Economia Aziendale
Università degli Studi di Torino*

APERTURA DEI LAVORI

Daniele Ciravegna

*Preside Facoltà di Economia
Università degli Studi di Torino*

pag. 5

IL PUNTO DI VISTA ECONOMICO

Luca Pellegrini

Vice Direttore CESCO - Università Bocconi

pag. 9

IL CASO AMWAY ITALIA

Martine Heines

Presidente e Direttore Generale di Amway Italia

pag. 29

LA TUTELA DEL CONSUMATORE
NEI CONFRONTI DELLE VENDITE DIRETTE
E DELLE VENDITE PIRAMIDALI

Cristina Barettoni

*Dipartimento di Diritto dell'Economia
Università degli Studi di Torino*

pag. 39

MLM: L'ESPERIENZA NEL REGNO UNITO

Richard Berry

Direttore United Kingdom DSA

pag. 46

MLM: FLESSIBILITÀ
E ASPETTO ORGANIZZATIVO

Leonardo Falduto

*Dipartimento di Economia Aziendale
Università degli Studi di Torino*

pag. 57

IL PUNTO DI VISTA SOCIOLOGICO

Domenico De Masi

Università "La Sapienza" di Roma

pag. 67

APERTURA DEI LAVORI

Daniele Ciravegna

*Preside Facoltà di Economia
Università degli Studi di Torino*

Questo convegno ha come oggetto la presentazione di un nuovo modello organizzativo, il cosiddetto Marketing Multilivello. Un modello organizzativo, almeno per l'Italia, relativamente giovane, che solleva problematiche, controversie, dibattiti di tipo economico, giuridico, sociologico.

La Facoltà di Economia è molto contenta di poter dare innanzitutto ai propri studenti la possibilità di conoscere, di dibattere, di approfondire questo aspetto; prassi che si segue per altri aspetti, per altre iniziative. Come contemplato nel programma, si hanno molteplici poli di osservazione: direttamente Amway, nella persona del suo Presidente, e poi studiosi del campo giuridico, aziendale e sociologico. Per quanto mi riguarda, su questo argomento non ho niente da aggiungere, né sarebbe opportuno che mi mostrassi, nella relazione introduttiva, come esperto di un campo in cui non ho esperienza.

La mia partecipazione al convegno di oggi è semplicemente in veste di presentatore di questa iniziativa, così come delle varie iniziative che la Facoltà cerca di realizzare presentando attraverso dibattiti e testimonianze in vari settori il confronto continuo, che non può non esistere, fra il processo formativo accademico e il processo formativo aziendale. Entrambi questi aspetti devono avere rilievo se non si vuole conseguire una formazione incompleta.

Ringrazio i partecipanti a questa tavola rotonda, ringrazio gli interessati anche del mondo non studentesco e non accademico che sono presenti e dopo questo saluto, cederei il pulpito al primo relatore, il Professor Pellegrini, vicedirettore del CESCO, che illustrerà l'argomento dal punto di vista economico.

Mi viene però suggerito dalla Professoressa Chiadò Fiorio che è necessario dare un inquadramento, e dato che la Professoressa Chiadò Fiorio ha apportato un contributo notevole in termini organizzativi, alla realizzazione del dibattito, è doveroso che l'inizio spetti a lei che ha presenti i vari aspetti dell'iniziativa e sa cosa comporta lo sviluppo della stessa. Quindi, contrariamente a quanto ho detto, inizierà Chiadò Fiorio e proseguirà il Professor Pellegrini.

MODERATORE

Elena Chiadò Fiorio

*Dipartimento di Economia Aziendale
Università degli Studi di Torino*

Ringrazio il Preside che ha voluto sacrificare qualche minuto del suo tempo e ringrazio anche i presenti, in particolare Amway, che ha voluto organizzare questo incontro, tutti i relatori, le aziende e gli studenti che oggi vi partecipano.

Prenderò solo qualche minuto di tempo, non intendendo sottrarre ai relatori. Vorrei presentare in breve i temi di questo incontro, che affronta un argomento di marketing che è, come diceva il nostro Preside, relativamente nuovo e anche poco conosciuto, in particolare in Italia, e viene utilizzato al di sotto di quanto la sua potenzialità consentirebbe.

Come è noto, lo scenario attuale è caratterizzato da mercati saturi di prodotti e di servizi di ogni genere, che causano un effetto di affollamento in tutte le strategie di marketing tradizionalmente usate; è per questo che alcune imprese cercano spazi alternativi per raggiungere il consumatore in modo efficace e al di fuori della mischia, utilizzando le leve del marketing in modo diverso. Molti di questi sforzi riguardano la ricerca di canali di vendita alternativi, a questo proposito ad esempio si ricordi lo sviluppo di tutti i tipi di vendita a domicilio; le vendite televisive, telefoniche, su catalogo e lo stesso commercio elettronico, il marketing via Internet. Il Marketing Multilivello rientra nella più ampia categoria delle vendite a domicilio, tuttavia, a mio parere, è riduttivo considerarlo una semplice forma alternativa di distribuzione.

Concentrandomi ultimamente sul Marketing Multilivello per preparare questo incontro, mi sono resa conto che - e questo è noto a tutti coloro che si occupano di marketing - il solo fatto di voler utilizzare in modo diverso una leva del marketing, in questo caso la distribuzione, ha ripercussioni su tutta l'azienda. Si tratta perciò di ripensare l'azienda nella sua

totalità. Non basta il proposito di utilizzare una diversa strategia di distribuzione. Utilizzare una distribuzione diversa vuol dire cambiare la strategia di comunicazione, di posizionamento di prodotto, di prezzo, di relazione con i fornitori, di logistica, di organizzazione aziendale.

Ci si rende conto, in questo modo, di come veramente l'azienda sia un sistema di vasi comunicanti, dove basta cambiare un elemento e cambia di conseguenza tutto il complesso delle relazioni.

Gli interventi che seguono hanno lo scopo di percorrere tutti gli aspetti di un'azienda multilivello, e quindi non solo di illustrare una nuova forma di distribuzione, ma anche, e lo sottolineo, una nuova strategia di marketing globale, un ripensamento dell'azienda.

Il Professor Luca Pellegrini del CESCO, Università Bocconi di Milano, affronterà la tematica dal punto di vista economico-aziendale; la Dottoressa Cristina Baretini, che gli studenti ben conoscono, del Dipartimento di Diritto dell'Economia della Facoltà, tratterà gli aspetti giuridici. Bisogna infatti sottolineare che il Marketing Multilivello è nato alcuni decenni or sono come fenomeno spontaneo e si è sviluppato con una espansione velocissima e spesso caotica; quindi, come ogni nuova realtà sociale ed economica, gli strumenti legislativi hanno seguito nel tempo il fenomeno spontaneo e in molti casi non sono ancora intervenuti per una regolamentazione, come ad esempio in Italia. Questo ha permesso in alcuni casi un uso a volte spregiudicato di questa forma di vendita, proprio perché in assenza di leggi. D'altra parte tutte le forme di commercio sono regolamentate da una legislazione e, come la distribuzione tradizionale è regolamentata da una serie di leggi, così dovrebbe essere per il Marketing Multilivello, per la tutela di produttori, distributori, consumatori e di tutti gli addetti ai lavori.

Il Professor Leonardo Falduto del Dipartimento di Economia Aziendale si occuperà degli aspetti legati alle strutture organizzative e alla flessibilità, infine il Professor Domenico De Masi dell'Università La Sapienza di Roma affronterà il risvolto sociologico, perché anche in questo campo si possono fare interessanti considerazioni.

Ci saranno anche interventi legati a realtà aziendali più specifiche, affi-

dati al Presidente di Amway Italia, la Dottoressa Martine Heines e al Dottor Richard Berry, direttore della DSA del Regno Unito, che relaziona sulle esperienze che sono ormai consolidate nel suo paese, e farà quindi un confronto con la realtà italiana.

Al termine di tutte le relazioni si svolgerà un dibattito. Ringrazio ancora una volta i nostri relatori e dò quindi la parola al Professor Pellegrini.

IL PUNTO DI VISTA ECONOMICO

Luca Pellegrini

*Vice Direttore CESCO
Università Bocconi*

IL TEMA DELLA RELAZIONE

Il compito che mi è stato affidato è quello di affrontare il Marketing Multilivello da un punto di vista economico. Sarà un'introduzione molto breve in cui cercherò di rispondere a tre domande molto elementari:

- che cosa è il Marketing Multilivello e in cosa si differenzia dalle altre più tradizionali formule di vendita;
- quali sono le sue caratteristiche di funzionamento fondamentali, anche in rapporto al più ampio insieme delle diverse modalità di vendita diretta;
- quali sono i suoi punti di forza nelle attuali prospettive di mercato.

Prima di rispondere, voglio almeno accennare a due questioni preliminari, una relativa al significato del Multilivello e una relativa alle statistiche che lo riguardano. Nel primo caso va sottolineato che non si tratta solo di un sistema di vendita, ma di un sistema di marketing, al quale l'azienda si affida interamente.

Chi lo faccia, non si può quindi limitare a rinunciare al ricorso ai canali di vendita tradizionali, ma dovrà riconsiderare sia le sue scelte strategiche che operative.

Per quanto riguarda il secondo punto, in un intervento di questo tipo sarebbe stato bello poter iniziare presentando una tabella che desse conto della diffusione del Marketing Multilivello.

Purtroppo, non ho alcun numero da mostrare per la semplice ragione che numeri non ci sono.

Ve ne sono alcuni sulla vendita diretta ma, come si vedrà, vendita diretta e Marketing Multilivello sono cose diverse.

Quello del Marketing Multilivello è un settore ancora da scoprire che si muove in un ambito diffuso, fatto di micro legami, che è molto difficile

ricondere ad un quadro statistico attendibile. Non di meno, è certo che in Italia già oggi molte decine di migliaia di persone sono coinvolte dal Marketing Multilivello come incaricati alla vendita e, di conseguenza, che è ancora più elevato il numero di coloro che lo hanno conosciuto come acquirenti. Pur non potendo qualificarlo in modo preciso, si tratta dunque di un fenomeno che ha assunto e, per le cose che proverò a dire, ancora più assumerà in futuro, un peso rilevante.

IL SUO FUNZIONAMENTO

E' già stato detto nell'intervento di apertura che il Marketing Multilivello fa parte della vendita diretta.

Con quest'ultima ha dunque in comune un primo elemento di differenza rispetto a quella svolta con i metodi tradizionali. Una differenza che può essere riassunta così: da una parte si ha un consumatore che va a cercare il suo prodotto, dall'altra si ha un prodotto che va a cercare il suo consumatore. Sono infatti gli incaricati alla vendita che cercano il loro consumatore ideale.

Ma il Marketing Multilivello si distingue dalla vendita diretta e, in particolare, dalla sua forma più diffusa, il porta a porta, per una ulteriore peculiarità: nel primo caso l'incaricato cerca dei clienti, mentre nel secondo oltre a ciò cerca anche nuovi incaricati alla vendita.

Coloro che fanno parte di questo sistema, coloro che vendono i prodotti di un'impresa mandante attraverso una rete di questo tipo, hanno quindi un meccanismo di remunerazione che è costruito su due elementi che rappresentano il corrispettivo per due attività diverse: da una parte ricevono una provvigione su ciò che vendono direttamente, dall'altra ricevono una provvigione su ciò che vendono le persone che loro stessi hanno introdotto nella rete e che, a loro volta, sono remunerati con le stesse modalità.

Questo significa che il meccanismo fondamentale che qualifica qualunque rete multilivello è il sistema di remunerazione.

IL SISTEMA DI REMUNERAZIONE

Sulla base delle cose appena dette, il sistema di incentivazione degli incaricati potrebbe apparire molto semplice, ma si tratta di una semplicità solo apparente. Proviamo dunque ad approfondirne il significato e le implicazioni a partire da uno schema base molto semplificato.

Esso potrebbe essere descritto così: ogni incaricato percepisce parte delle proprie provvigioni, quindi parte del proprio reddito, da quello che vende direttamente, il resto da coloro che ha saputo coinvolgere nel sistema di vendita e sul cui venduto ha una provvigione.

Poiché questi secondi, coloro che sono stati coinvolti, sono a loro volta incentivati a coinvolgere nuove persone come incaricati, il sistema si caratterizza come un albero la cui ramificazione diventa sempre più ampia via via che i nuovi incaricati ne creano altri, che a loro volta ne creano altri ancora.

Ad esempio: l'incaricato 1 ha selezionato tre nuovi incaricati, 1.1, 1.2 e 1.3. A loro volta essi hanno selezionato altri incaricati, ad esempio, 1.1 è diventato l'iniziatore di 1.1.1, 1.1.2 e 1.1.3. Naturalmente, contrariamente all'esempio fatto, non c'è nessuna necessità di simmetria: il numero di incaricati che sta sotto ciascun ramo dipende dalle capacità imprenditoriali di chi deve farlo crescere.

Vendite dirette e vendite tramite gli incaricati introdotti sono dunque le due fonti di reddito che caratterizzano il sistema premiante.

Tuttavia, sorgono subito due problemi. Anzitutto, non si possono condannare coloro che si trovano nelle ramificazioni più esterne del sistema ad essere remunerati con un livello di provvigione più basso di quello che percepisce chi li ha reclutati. Deve essergli consentito di avere le stesse

opportunità di coloro grazie ai quali si sono inseriti nella rete di vendita. Si tratta, del resto, di un incentivo all'intraprendenza individuale che è alla base della dinamica delle reti di vendita che adottano il Multilivello. In secondo luogo, si deve evitare il rischio che chi si trova nei livelli alti dell'albero a un certo punto possa essere disincentivato a sviluppare la propria attività e possa invece vivere di rendita, ovvero continuare a percepire indefinitamente provvigioni sulle vendite degli incaricati che ha creato. Anche chi è più vicino alle radici dell'albero deve avere stimoli a mantenere vivo il sistema.

Come affrontare questi due problemi? In un modo che li risolve entrambi contemporaneamente e che si basa sulla graduazione delle provvigioni.

PROVVIGIONI E SISTEMA PREMIANTE

Il modo in cui sono definite le provvigioni nelle diverse imprese che hanno adottato il Multilivello sono molteplici e, in quasi tutti i casi, si basano su meccanismi molto complessi.

Qui proverò a descriverne uno che evidenzia l'elemento di fondo che è comune alla gran parte di essi.

Anzitutto, con l'aumento delle vendite, in qualunque punto dell'albero ci si trovi, deve essere possibile aumentare il proprio livello di provvigione fino a raggiungere quello massimo.

Quando ciò accade, i vantaggi di chi sta al livello immediatamente superiore, e ha quindi creato quella ramificazione dell'albero, cominciano a diminuire. La remunerazione che ottiene sulle vendite realizzate da quella ramificazione è infatti basata sulla differenza tra il livello di provvigione cui ha diritto, sulla base delle vendite che realizza direttamente, più quelle che hanno realizzato tutti gli incaricati che la compongono e quello cui hanno diritto, sulla base dello stesso principio, questi ultimi.

Se anch'essi arrivano ad avere diritto alla provvigione massima, la diffe-

renza si annulla e con essa si annulla la possibilità di vivere di rendita: se non si è cercato di sviluppare qualche nuovo ramo dell'albero il reddito si azzera. Con riferimento all'esempio fatto più sopra, se 1.1 raggiunge il livello massimo di provvigione, l'incaricato 1 non percepisce più una provvigione sulle sue vendite, ma solo una provvigione su quelle che ha fatto direttamente e su quelle che hanno fatto (nell'ipotesi che non abbiano raggiunto anche loro il massimo) 1.2 e 1.3. Non può quindi contare su un'ipotesi di rendita, anche se gli rimane un residuo vantaggio: le vendite di 1.1 continuano a valere per la definizione del suo livello di provvigione. Poiché l'incaricato 1 conosce questo meccanismo, avrà però cercato di creare nuovi rami dell'albero (1.4, 1.5 e così via). E' inoltre possibile che quando uno degli incaricati che ha introdotto nella rete raggiunge il massimo livello di provvigione, egli riceva un compenso *una tantum*, a testimoniare il lavoro svolto, e un riconoscimento pubblico da parte del mandante e di tutta la rete di incaricati.

Questo è il meccanismo di base che le diverse aziende che lavorano con il Multilivello personalizzano poi con una serie di varianti.

LA DINAMICA DELLE RETI MULTILIVELLO

Come si diffonde una rete Multilivello? Da una parte il sistema di incentivi, lo si è visto, dà dinamicità all'attività degli incaricati, dall'altra essa dipende dalle risorse disponibili per la loro remunerazione.

Un fatto che, come vedremo, ha rilevanti implicazioni. La disponibilità di risorse da investire nella remunerazione degli incaricati è a sua volta funzione della differenza tra il costo dei prodotti immessi nella rete e il loro prezzo finale. E' questo il margine con cui lavorare per definire la scala delle provvigioni.

Evidentemente, più è ampio tale margine, maggiori sono i livelli di provvigione che si riescono a creare e quindi più complesso e incentivante

diventa il meccanismo premiante su cui ci si può basare: gli incaricati hanno uno stimolo più forte per salire fino al livello di provvigione più elevata, la dinamica del sistema aumenta e la rete di vendita si espande. Questa considerazione, di per sé ovvia, ha però almeno quattro importanti implicazioni che vanno evidenziate.

- *Prima implicazione.*

Se la dinamica del sistema dipende dalla differenza tra prezzo di cessione agli incaricati e prezzo di cessione al consumatore finale, quello che nella distribuzione tradizionale sarebbe la differenza fra prezzo di vendita all'ingrosso e vendita al dettaglio, i prodotti devono avere una qualità elevata. Per due motivi, per poter avere, in valore assoluto, un margine sufficientemente ampio e per evitare un posizionamento di mercato nell'area con più forti connotazioni di convenienza. Il prodotto deve quindi essere differenziato e non deve subire la concorrenza di prezzo che nasce dalla sua presenza in altre formule di vendita orientate al prezzo. In altre parole, il portafoglio prodotti proposto deve essere, almeno per una sua parte qualificante, esclusivamente reperibile tramite la rete Multilivello. Nei limiti del possibile, e quindi a seconda del tipo di prodotto, il posizionamento va poi rafforzato con politiche di innovazione. Qualità, esclusività e innovazione sono perciò caratteristiche che, consentendo un ampio margine di azione per la definizione del programma di incentivazione, caratterizzano un'iniziativa Multilivello sana e in grado di crescere.

- *Seconda implicazione.*

Poiché la diffusione si basa sul reclutamento di nuovi incaricati e non solo sulle vendite del singolo incaricato, il Multilivello, rispetto ad altre formule di vendita diretta, non dipende solo dalla pressione che gli incaricati esercitano sul cliente finale. Uno dei rischi della vendita diretta è infatti quello che i venditori, i quali lavorano su un insieme di consumatori finali che si amplia e si rinnova solo lentamente, eserciti su questi ultimi una pressione eccessiva che finisce per comprometterne

il rapporto di fiducia e, in ultima analisi, porta alla perdita del cliente. Nel Multilivello, questo rischio è più basso proprio perché parte degli sforzi, ai quali è legata una quota sostanziale della remunerazione, sono diretti al reclutamento di nuovi incaricati.

- *Terza implicazione.*

Un aspetto molto interessante del Multilivello è costituito dalla gradualità con cui avviene la partecipazione al sistema da parte dei nuovi incaricati. Non ci sono infatti soglie di impegno predefinite: ciascuno è libero di decidere, a seconda delle sue disponibilità di tempo e delle sue attitudini personali, quanto tempo dedicare all'attività e con che progressione impegnarsi in essa.

La base di reclutamento diventa di conseguenza molto ampia e diventa molto flessibile il meccanismo attraverso il quale i singoli si muovono dentro al sistema stesso, dentro quei rami dell'albero di cui si è precedentemente parlato.

- *Quarta implicazione.*

Una rete di Marketing Multilivello si basa, per le ragioni appena dette, sull'auto-imprenditorializzazione.

Si pensi alla vendita diretta classica, il porta a porta, con cui l'incaricato compie esclusivamente delle vendite. Con il Marketing Multilivello si deve fare di più: si deve contemporaneamente vendere e creare nuovi venditori.

Lo sforzo richiesto è maggiore, così come sono maggiori le capacità richieste per svolgere questa attività con successo.

Capacità che sono in senso proprio imprenditoriali perché comportano la necessità di organizzare altre persone, di valutare le attitudini che esse hanno e di guidarle nella prima fase di introduzione nella rete.

Sono inoltre capacità che l'incaricato deve imparare a sviluppare a partire da se stesso e dal rapporto che ha con chi lo ha introdotto nel sistema, dunque, appunto, auto-imprenditorializzazione.

La gradualità con cui viene attuato questo processo è un ulteriore elemento di garanzia, nel senso che riduce per tutti i partecipanti, l'impresa mandante e gli incaricati, i costi di entrata in un mercato e i rischi che essa comporta.

MULTILIVELLO E PIRAMIDI

E' venuto a questo punto il momento di affrontare il tema della vendita piramidale, poiché spesso Multilivello e piramidi vengono confusi. Qui non entrerà nel merito degli aspetti giuridici della questione, ma delle differenze di natura economica che distinguono i due sistemi.

La tendenza a considerare equivalenti Multilivello e piramidi è sbagliata e si basa su analogie solo parziali. Vi sono dei punti in comune, in particolare nell'architettura del sistema di vendita, ma è facile verificare, anche sulla base delle cose dette in precedenza, che le differenze sono forti e possono essere tradotte anche in norme intese a proteggere il consumatore dalle piramidi.

Anzitutto, le finalità di Multilivello e piramidi sono opposte. Per chi adotti il primo, la finalità non può che essere definita nel lungo periodo: ricerca delle condizioni per costruirsi una solida posizione sul mercato.

Nel caso delle piramidi, l'obiettivo è opposto perché la finalità è quella di appropriarsi, prima che la natura predatoria del meccanismo diventi palese, della quantità più elevata possibile di risorse. Sia per chi stia considerando l'entrata in una rete, sia per chi voglia trovare una serie di discriminanti da fare valere sul piano giuridico, questa differenza di fondo può essere difficile da valutare in quanto tale, ma le sue conseguenze pratiche sono facilmente verificabili e quindi utili per entrambe queste finalità.

1) Si è detto come nel Multilivello vi sia, per ragioni strutturali, una tendenza ad offrire prodotti di qualità. Nel caso delle piramidi la necessità di

ricavare in tempi brevi il massimo di profitti possibile porta su una strada opposta. Si cerca di ampliare il margine tra costo e prezzo di vendita giocando sul livello quantitativo, quindi offrendo prodotti scadenti.

2) Ancora, nel Multilivello i costi di entrata sono bassi o nulli. Quando un individuo viene reclutato e si inserisce nel sistema come incaricato non deve pagare una quota d'entrata molto elevata. Il sistema non vive infatti sugli introiti di questo tipo.

Al contrario, nelle piramidi le quote di entrata costituiscono un introito fondamentale poiché la vendita di prodotti avrà breve durata e il sistema va "spremuta" nel breve.

3) Analogamente, nel Multilivello non esiste incentivo a forzare minimi di acquisto sugli incaricati: si vuole vendere al consumatore finale e si vuole che questi mantenga un rapporto duraturo con la rete e non venga perduto a causa di un'eccessiva pressione commerciale. Nelle piramidi l'incentivo è opposto: si vuole scaricare a valle, da livello a livello, tutto il prodotto possibile, nel più breve tempo possibile, perché il sistema è destinato a morire rapidamente.

4) Un'ulteriore e fondamentale differenza è poi costituita dalla concessione di una facoltà di resa ampia e reale. Nel Multilivello è una facoltà che aiuta a superare le diffidenze del cliente finale e che, data la qualità del prodotto, non pone un reale problema per il mandante. Nelle piramidi, se anche esiste un rispetto formale delle norme sulla facoltà di resa, essa sarà definita in modo solo formale e verranno usati tutti i possibili escamotage per non rispettarla.

5) Infine, per quanto riguarda i servizi agli incaricati, chi vuole costruire un'attività seria li fornirà perché essi costituiscono un investimento sulla rete che darà i suoi frutti nel tempo. Al contrario, chi cerca un profitto immediato vedrà tali servizi come un inutile costo e non li fornirà.

MULTILIVELLO E VENDITA TRADIZIONALE

Qualche breve osservazione merita anche la differenza tra il Marketing Multilivello e la vendita effettuata con modalità tradizionali, quindi con punti di vendita in sede fissa. Per brevità li riassumerò in quattro punti principali.

- *Area di vendita.*

Il mercato di riferimento dei normali punti di vendita è definito da un'area geografica limitata spazialmente rispetto a coloro che hanno un livello di prossimità più o meno elevato nei confronti dell'esercizio.

Con il Marketing Multilivello, invece, l'area è definita dalle relazioni interpersonali che si intrattengono con la potenziale clientela. Quindi non vi è una dimensione geografica, o, se si preferisce, essa si crea rispetto alla residenza di coloro con cui esistono relazioni di conoscenza.

Si tratta quindi di una geografia che ha confini più sociali che spaziali, poiché dipende dal ceto di provenienza dell'incaricato e dal tipo di relazioni di lavoro che aveva e, se svolge l'attività a tempo parziale, continua ad avere.

Relazioni che si estendono nello spazio anche in luoghi molto lontani e che possono talvolta superare gli stessi confini nazionali.

- *Natura dei legami tra incaricati.*

Gli usuali legami tra gli intermediari nel mercato sono di natura puramente economica, nel Marketing Multilivello ci sono invece relazioni anche personali.

Le ragioni sono le stesse appena viste parlando di area di vendita, poiché gli incaricati sono selezionati tra coloro con cui si hanno relazioni dirette o con cui si viene a contatto tramite esse.

Il legame interno tra chi partecipa alle reti Multilivello è, quindi, molto

più forte di quello che prevale nelle usuali transazioni commerciali, ed è caratterizzato da fattori di solidarietà e omogeneità che contribuiscono a rendere coesa la rete.

- *Rapporti con la clientela.*

Nella vendita tradizionale il rapporto con i clienti si qualifica come un mero scambio che può talvolta diventare una relazione. Nel Multilivello lo scambio non è un'occasione per un'eventuale relazione ma, viceversa, è quest'ultima che porta allo scambio di beni: i due termini sono invertiti. In un contesto di mercato in cui tutti insistono sulla necessità di trasformare pure relazioni di scambio in relazioni durature basate sulla fiducia, con l'approccio definito "marketing relazionale", il Marketing Multilivello si trova a partire da quello che per le normali reti di vendita è un difficile punto d'arrivo.

Un vantaggio che forse non è stato ancora adeguatamente sottolineato e sfruttato e che costituisce una riserva di potenzialità del Multilivello molto rilevante per il futuro.

- *Sviluppo della carriera.*

Lo sviluppo della carriera nelle organizzazioni di vendita tradizionali è definito da parametri rigidi, anche se oggi si cerca di fare il possibile per renderli più flessibili.

Nel Multilivello lo sviluppo della carriera è invece legato alle capacità di farsi imprenditori.

Il cosiddetto *empowerment*, il tentativo, cioè, di responsabilizzare e di connotare in modo imprenditoriale il rapporto di lavoro interno ad una gerarchia aziendale, che oggi molte imprese perseguono, è un connotato costitutivo del Multilivello.

Di nuovo, anche da questo punto di vista, esso ha quindi caratteristiche che gli consentono naturalmente di contare su ciò che per organizzazioni tradizionali costituisce un obiettivo da raggiungere attraverso complessi e lenti processi di cambiamento.

MULTILIVELLO: UN SISTEMA COSTRUITO SULLA FLESSIBILITÀ

Le considerazioni appena fatte possono essere riassunte in una parola: flessibilità. La flessibilità è il perno attorno cui ruota il Multilivello. Essa assume tre diverse connotazioni.

- *Flessibilità del lavoro.*

Nella vendita tradizionale i tempi di lavoro sono definiti rigidamente. Anche nei casi di applicazione più estensiva degli strumenti della flessibilità del lavoro, i margini di libertà sono molto ridotti e di norma più funzionali agli interessi dell'impresa che non a quelli del lavoratore.

Nel Multilivello si hanno tempi di lavoro totalmente liberi: in termini di durata (quante ore si vogliono fare al giorno); in termini di tempi scelti per la prestazione lavorativa (la mattina, il pomeriggio, la sera); in termini di continuità della prestazione (per un certo periodo con molta intensità, magari perché si ha un obiettivo specifico, quale l'acquisto di un bene durevole, in altri con intensità minore). I tempi di lavoro sono quindi definiti rispetto alle esigenze di chi lavora e non a quelle dell'impresa per la quale si lavora.

- *Flessibilità nella prestazione del servizio.*

A seconda delle richieste e delle caratteristiche del cliente, un incaricato intelligente è in grado di definire il servizio in modo personalizzato agendo su tre dimensioni, quelle della *convenience*, della consulenza e della socialità.

Per alcuni clienti e per alcuni prodotti il Multilivello può essere un'alternativa di acquisto intesa ad aumentare la *convenience*, ovvero ad avere una consegna a domicilio senza bisogno di recarsi presso negozi. In altri casi, quando i prodotti sono più complessi e/o il cliente è meno sicuro di cosa desidera acquistare, il servizio può assumere i connotati di una consulenza personalizzata.

L'alternativa del Multilivello consente così di ottenere un tipo di prestazione commerciale che, per effetto della diffusione del libero servizio, diventa sempre più difficile trovare nella rete distributiva in sede fissa.

Ancora, e sempre in rapporto alla diffusione del libero servizio, chi desidera recuperare elementi di socialità nell'attività di acquisto può trovare nel Multilivello una risposta.

Può cioè recuperare quel rapporto personale che un tempo caratterizzava il commercio tradizionale e che faceva del negozio un luogo di aggregazione sociale oltre che di vendita.

- *Flessibilità organizzativa.*

Grazie alla flessibilità organizzativa i ruoli non sono codificati, ma si autodefiniscono. Si può stare nel sistema solo come acquirente, avendo un ruolo modesto nella creazione di nuovi incaricati, o tentare di vendere sempre di più, fino a diventare un'impresa commerciale vera e propria che segue un numero di rami molto elevato.

La decisione dell'alternativa da scegliere spetta ai singoli che la prenderanno a seconda delle proprie capacità e delle attitudini che hanno e sapranno scoprire in se stessi per svolgere un'attività di vendita.

Gli stessi rapporti tra incaricati, lungo i rami dell'albero, sono definiti autonomamente da chi ne fa parte senza che l'impresa mandante debba predefinire procedure e ruoli.

Il sistema si auto-organizza e il mandante dovrà solo preoccuparsi che ciò avvenga dentro i confini di un codice di comportamento che non comprometta la vita stessa della rete. Ma non sarà probabilmente un compito troppo difficile, poiché saranno i membri stessi della rete che espelleranno coloro che rischiano di comprometterne il potenziale.

La flessibilità che caratterizza il Multilivello è anche alla base della sua efficienza economica.

Grazie ad essa è infatti possibile rendere produttive risorse che in un diverso contesto rimarrebbero inutilizzate. Si tratta di risorse di lavoro, imprenditoriali e di capitale.

Due ore di lavoro al giorno in orari diversi da quelli usualmente utilizzati dalle aziende, oppure un orario distribuito in modo asimmetrico nella settimana, non riuscirebbero ad essere impiegate produttivamente dentro i meccanismi tipici di processi economici fortemente strutturati.

Allo stesso modo, le risorse imprenditoriali, grandi o, molto più spesso, piccole, che ciascun individuo può mobilitare risultano inutilizzabili, e talvolta vengono persino viste come un elemento negativo, all'interno di complesse strutture gerarchiche che si basano su una netta definizione di ruoli.

Nel Multilivello sono invece mobilitate e tutto il sistema incentiva a coltivarle e incrementarle.

Ancora, le risorse materiali a disposizione degli individui, quali il proprio automezzo, o lo spazio interno alla propria abitazione, sono utilizzabili con finalità produttive. In altri termini, tutto un insieme di micro risorse trovano un'utilizzazione economica che altrimenti non avrebbero.

CONCLUSIONI

Le reti di vendita che si basano sul Marketing Multilivello si collocano nell'ampio spazio che esiste tra gerarchia e mercato, tra relazioni economiche interne ad una singola impresa e relazioni che avvengono tramite semplici scambi sul mercato.

E' uno spazio a cui negli ultimi anni è stata dedicata una sempre maggiore attenzione e il Multilivello merita di essere considerato come una delle forme organizzative più interessanti che in esso vive e si sta sviluppando.

Flessibilità e minimizzazione delle strutture gerarchiche sono un tratto distintivo del Multilivello, che cresce sulla base di un'auto-organizzazione

di chi vi partecipa, grazie ad una forte contiguità sociale che garantisce un livello elevato di omogeneità.

Questo retroterra culturale comune degli incaricati produce una forte coesione interna che rende il sistema dotato di una elevata autoreferenzialità, quindi di capacità di metabolizzare gli stimoli che vengono dall'esterno e di tradurli in risorse per la propria crescita. A tal punto che ciò può diventare un problema per l'impresa mandante che rischia, se non trova momenti e strumenti di sintesi, di allontanarsi e di diventare estranea alla rete di relazioni che ha generato.

Per molti versi mi sembra si possa dire che il Multilivello è oggi solo in una fase di sviluppo iniziale. Ha sperimentato un insieme di procedure e ha iniziato a trovare le sue regole.

Ma le sue potenzialità sono più elevate di quanto oggi non venga normalmente sfruttato.

La relazionalità costruita sulla base di rapporti personali che contraddistingue il Multilivello per ora sembra essere stata sfruttata prevalentemente per recuperare flessibilità e per consentire, in questo modo, di trovare un impiego economico a risorse che, altrimenti, sarebbero rimaste inutilizzate. In un certo senso, le sue potenzialità sono state sfruttate più sul lato della produzione del servizio di vendita che non nel modo con cui la vendita viene svolta.

Le potenzialità ancora inespresse credo che si collochino su questo secondo fronte e risiedano nella possibilità di capitalizzare il rapporto diretto tra venditore e cliente finale in chiave informativa.

Gli incaricati possono infatti diventare un tramite informativo in grado di permettere una crescente sintonia tra ciò che viene offerto e ciò che il cliente desidera.

E' la prospettiva, per ora ancora molto imprecisa, di quella customizzazione di massa, basata su una più attiva partecipazione del consumatore alla progettazione dei beni che gli sono destinati, di cui tanto si parla in questo periodo.

Figura 1

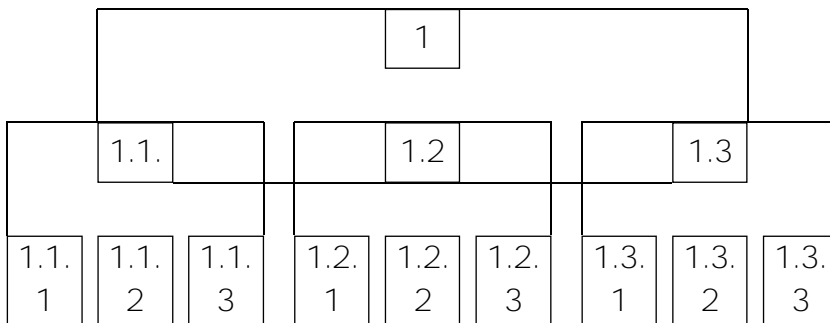


Figura 2

I PROBLEMI DA RISOLVERE
NELLA COSTRUZIONE DEL SISTEMA INCENTIVANTE

1

Permettere lo sviluppo di chi si colloca a livelli inferiori nel sistema

↓
deve essere possibile raggiungere il livello di provvigione più elevata

2

Evitare che si formino "rendite" ai livelli superiori del sistema

↓
deve rimanere un incentivo a sviluppare il sistema

Figura 3

STRUTTURA DEI SISTEMI DI MLM:
IMPLICAZIONI

1

La necessità di margini in grado di finanziare lo sviluppo del sistema non consente un posizionamento orientato alla convenienza



Qualità, esclusività e innovazione dei prodotti

2

La diffusione si basa sul reclutamento di nuovi incaricati, non solo sulle vendite dirette del singolo incaricato



Riduzione dei rischi di forzature “push” sui clienti

3

Assimilazione progressiva degli incaricati nel sistema, che possono decidere il livello di impegno



Più elevata base di reclutamento, flessibilità

4

Il sistema basa la sua diffusione sull'auto-imprenditorializzazione della rete di vendita



Limitazione dei costi di entrata e dei rischi imprenditoriali per tutti i partecipanti al sistema, mandante e incaricati

Figura 4

MLM E PIRAMIDI: LE DIFFERENZE

	MLM		Piramidi	
1	Elevata qualità dei prodotti	↔	Bassa qualità dei prodotti	1
2	Bassi/nulli costi di entrata	↔	Alti costi di entrata	2
3	Minimo acquisto: nessuno	↔	Minimo acquisto: elevato	3
4	Facoltà di resa: ampia	↔	Facoltà di resa: formale	4
5	Servizi agli incaricati: sì	↔	Servizi agli incaricati: no	5

Figura 5

MLM E SISTEMI DI VENDITA TRADIZIONALI

Vendita tradizionale			MLM
geografica	←	Area di vendita	→ definita dalle relazioni personali
economici	←	Legami tra intermediari	→ economici, ma anche personali
di scambio	←	Rapporto con i clienti	→ di scambio, ma anche di relazione
definito da parametri rigidi	←	Sviluppo della carriera	→ capacità di auto-imprenditorializzazione

Figura 6

MLM = FLESSIBILITÀ

Vendita tradizionale		MLM
tempi di lavoro definiti rigidamente	Flessibilità del lavoro	durata, tempi e continuità della prestazione stabiliti liberamente
prestazioni uniformi entro parametri predefiniti	Flessibilità nella prestazione del servizio	adattamento relazionale al cliente: <i>convenience</i> , consulenza, socialità
ruoli codificati	La flessibilità organizzativa	ruoli autodefiniti: da consumatore a impresa commerciale

MODERATORE

Elena Chiadò Fiorio

Ringrazio il Professor Pellegrini per avere illustrato come, partendo dal problema della ricerca di un canale di vendita alternativo, si giunga ad affrontare tutta la strategia aziendale, fino ad affrontare gli aspetti sociologici di imprenditorialità diffusa. Il sistema del Marketing Multilivello è complesso. Molte imprese potrebbero essere attratte dall'idea di affiancare alla vendita tradizionale una distribuzione di questo genere. Ma occorre non sottovalutare il fenomeno, considerandolo facilmente abbordabile.

Il modo migliore per passare dalla generalizzazione alla pratica, e nel marketing la teoria non esiste, è quello di ascoltare la testimonianza di chi il Marketing Multilivello lo ha inventato e lo ha esportato poi in tutto il mondo. Cedo perciò la parola alla Dottoressa Martine Heines, Presidente di Amway Italia, leader mondiale nell'applicazione di questa strategia.

IL CASO AMWAY ITALIA

Martine Heines

Presidente e Direttore Generale di Amway Italia

Sono qui oggi per presentare il caso di un'azienda che fonda il proprio successo sull'applicazione della disciplina a cui è dedicato il convegno odierno, il Marketing Multilivello.

Incomincerò presentando alcuni dati quantitativi che servono ad inquadrare la nostra società e il suo mercato di riferimento.

In un mercato mondiale della vendita diretta che è stimato intorno agli 80 miliardi di dollari, Amway Corporation ha fatturato, al 31 agosto 1997, 7 miliardi di dollari: un volume di affari che pone l'azienda in una posizione di grande rilievo.

Amway Corporation opera in 80 Paesi e territori attraverso 46 filiali e una rete distributiva di tre milioni di incaricati alle vendite indipendenti, con 14.000 dipendenti.

Fra le società del gruppo, Amway Japan Limited è quotata alla borsa valori di Tokio e di New York e Amway Asia Pacific è quotata alla borsa valori di New York e all'Australian Stock Exchange.

La storia di Amway parte da lontano, nel 1949, quando Jay Van Andel e Richard DeVos cominciarono un'attività di rappresentanza per conto di Nutrilite, un'azienda californiana che commercializzava integratori alimentari con il sistema della vendita diretta multilivello.

Nel 1959 DeVos e Van Andel a causa di problemi interni alla Nutrilite, che non riusciva a supportare dal punto di vista distributivo la crescita delle vendite generate dai suoi distributori, diedero vita ad un'impresa che distribuiva detersivi biodegradabili.

Essi seppero sfruttare al meglio la formula commerciale del Multilevel Marketing, che ancora oggi è il carattere distintivo di Amway: una rete di incaricati alla distribuzione indipendenti, fortemente motivati e retribuiti unicamente sulla base della loro capacità di vendere e di trovare, formare e motivare validi collaboratori.

L'espansione di Amway Corporation in questi 40 anni può essere misurata attraverso numerosi parametri: la penetrazione a macchia d'olio nelle più diverse aree geografiche, il costante ampliamento della gamma dei prodotti distribuiti, la crescita altrettanto costante del fatturato.

L'ingresso in Canada già nel 1963 è solo la prima tappa di un cammino che ha portato Amway in Europa e in Asia all'inizio degli anni '70. Nuovi mercati come l'America Centrale, l'Europa dell'Est e da ultimo l'Estremo Oriente rappresentano opportunità di business che Amway ha già iniziato a cogliere per un'ulteriore espansione territoriale.

Oggi Amway produce e commercializza una gamma di prodotti assai vasta; al detersivo biodegradabile si sono infatti affiancati nel tempo oltre 400 prodotti, articolati nelle seguenti linee:

- prodotti per la pulizia della casa e degli indumenti
- prodotti per la cura della persona
- cosmetici
- integratori alimentari e prodotti alimentari quali pasta di grano duro e cibo per cani
- utensili per la cucina

A ciò si sommano migliaia di articoli di marca e non che, ad esempio, in Europa vengono distribuiti tramite un catalogo comune.

Come accennavo poco fa, la maggior parte dei Prodotti AMWAY viene fabbricata direttamente da noi, negli Stati Uniti, presso gli stabilimenti della sede centrale di Ada nel Michigan e a Lakeview in California.

La crescita del fatturato della Corporation - 500 milioni di dollari nel 1978, poco più di un miliardo nel 1983 fino a giungere ai 7 miliardi di

dollari odierni - marcia da sempre in parallelo con l'impegno della società nella ricerca e sviluppo e in nuovi investimenti produttivi.

Un'azienda come Amway, che si pone come obiettivo concreto la "100% customer satisfaction", deve dedicare una grossa parte delle proprie risorse ad un costante lavoro di controllo della qualità e di aggiornamento delle tecnologie produttive e distributive: in tal senso, riteniamo che il primo dei fattori di successo di Amway sia proprio il rispetto rigoroso degli standard di eccellenza che la società si è data.

La riprova dell'importanza della qualità risiede nell'impegno che Amway si assume, ogni giorno, nei confronti dei milioni di consumatori dei suoi prodotti in tutti i paesi in cui opera: ogni consumatore può restituire in qualsiasi momento i prodotti acquistati da Amway, dei quali non sia per qualunque ragione soddisfatto, e viene totalmente rimborsato del prezzo d'acquisto. Quello che più avanti nel convegno verrà definito "diritto di recesso", ovvero la possibilità per il consumatore di recedere entro sette giorni da un acquisto fatto con il sistema della vendita diretta, per Amway significa l'impegno al rimborso totale e illimitato nel tempo per tutti i prodotti eccetto quelli durevoli, che hanno una garanzia di 90 giorni.

Una scelta aziendale onerosa, forse: di sicuro una garanzia di trasparenza nella vendita e di qualità del prodotto.

Amway fonda questa garanzia sul lavoro di un imponente staff scientifico, che opera presso il quartier generale di Ada in Michigan, che raccoglie ed elabora esperienze e culture scientifiche ai più alti livelli nei settori della progettazione dei nuovi prodotti così come del miglioramento delle tecnologie produttive.

Nei 57 laboratori di studio, ricerca e controllo qualità, chimici, ingegneri, microbiologi, matematici e informatici operano per garantire prestazioni, sicurezza e affidabilità di ciascun prodotto.

La propensione alla qualità è parte integrante della cultura di Amway sin dalle sue origini: non è casuale che sia stata Amway ad offrire negli Stati Uniti il primo detersivo biodegradabile, e ad introdurre sul mercato americano, il primo integratore multi-vitaminico e multi-minerale, attraverso la consociata Nutrilite, oggi sponsor FIBA (Federation of International Basketball Association) e ABC (Asian Basketball Association).

Ma la qualità totale è solo uno dei vantaggi competitivi che hanno reso possibile e continuano a sostenere il successo di Amway.

Il Marketing Multilivello si è rivelato una formula commerciale straordinariamente efficace: il rapporto di partnership che si instaura fra azienda e incaricato consente infatti a quest'ultimo di essere imprenditore di se stesso, in grado di decidere con ampio margine di libertà le forme e l'entità del suo impegno nell'attività di vendita e di costruzione del proprio team.

Tutto ciò a fronte di un bassissimo investimento iniziale in assenza di rischio. Il legame forte e basato su un solido rapporto di partnership è, infatti, l'altro fattore di successo di Amway. Fin dal 1959 la relazione fra gli incaricati e l'azienda è sempre stata basata sulla chiarezza e sulla fiducia reciproca: una storia di promesse mantenute. E', infatti, nella natura stessa del Piano di Vendita e di Marketing Amway definire con precisione il riconoscimento monetario e formale corrispondente ad ogni obiettivo raggiunto. Questo sistema, che premia l'impegno e la costanza nei risultati, permea la relazione fra l'azienda e i suoi incaricati ed è esemplificato dalla storia personale dei suoi fondatori.

Parlerò ora dell'esperienza di Amway in Italia.

Amway apre nel nostro Paese il 5 novembre 1985 con una selezione limitata di prodotti per la casa e per la persona (circa una ventina).

Un elemento distintivo che può essere interessante sottolineare è la

peculiarità del sistema di reclutamento della forza vendita rispetto alle aziende tradizionali.

All'inaugurazione della filiale italiana erano presenti - come protagonisti dell'avvio del business nel nostro Paese - incaricati Amway stranieri e persone italiane da loro contattate proprio in relazione a quest'apertura. L'espansione dell'attività in Italia incomincia dal Nord Est, e in particolare nel Triveneto, dove un'organizzazione di incaricati provenienti dalla Germania e dall'Austria meglio riesce a trasmettere il concetto dell'opportunità Amway.

La crescita del fatturato Amway procede in modo consistente e costante, parallelamente alla crescita dell'offerta merceologica e allo sviluppo dei servizi offerti dall'azienda. Analogamente Amway attrae una forza vendita sempre più ampia e motivata.

Oggi Amway Italia fattura 252 miliardi di lire e sono 82.000 gli incaricati alle vendite attivi da più di un anno.

Come avviene concretamente l'applicazione del Marketing Multilivello nella nostra azienda?

Per diventare incaricati alle vendite a domicilio Amway viene richiesto un investimento iniziale di Lit. 200.000, pari al valore commerciale di 11 confezioni di prodotti ad alta diffusione, e del materiale informativo necessario al corretto svolgimento dell'attività Amway (manuali, video, cataloghi ...). Tale investimento è totalmente coperto da una garanzia di soddisfazione, che permette di venire completamente rimborsati qualora non si sia più interessati a svolgere l'attività Amway.

Tale diritto di ripensamento ha la durata di novanta giorni, ancora una volta un periodo di tempo assai più ampio rispetto ai termini di legge.

L'incaricato ha la possibilità di promuovere la vendita dei prodotti dell'azienda e potrà trovare altre persone che facciano altrettanto.

Amway gli riconoscerà una provvigione sul suo fatturato personale e una

serie di premi ulteriori sul fatturato generato insieme al gruppo da lui costituito ed organizzato. Tali premi verranno suddivisi secondo il contributo dato da ciascuno alla creazione del fatturato in questione. Peculiarità dell'attività Amway è senza dubbio l'estrema flessibilità: non vi è alcun impegno di fatturato, ciascuno potrà dedicarvi il tempo che desidera e che sarà ovviamente proporzionato ai risultati che si è prefissato e non vi è alcuna restrizione di carattere territoriale. E' quindi la soluzione ideale sia per chi voglia iniziare gradualmente un'attività che possa un giorno diventare la principale fonte di reddito, sia per chi desideri semplicemente un arrotondamento delle proprie entrate.

Il trattamento fiscale dell'incaricato alle vendite a domicilio tiene conto della saltuarietà con cui viene normalmente svolto questo genere di attività. I principali requisiti consistono nell'apertura della partita I.V.A. e in una ritenuta secca alla fonte del 19% che l'azienda versa direttamente per conto degli incaricati.

Oltre ad offrire la possibilità di svolgere un'attività di tipo commerciale, Amway prevede che si instauri un rapporto basato sulla figura del "cliente privilegiato".

Tale formula permette a chi desidera acquistare per uso esclusivamente personale di avere un rapporto diretto con l'azienda, ottenendo uno sconto sui propri acquisti.

Il cliente privilegiato ha tuttavia alcune rigorose limitazioni: innanzitutto ha un limite di acquisto mensile ben preciso. Inoltre, pur avendo la possibilità di far conoscere ed apprezzare i Prodotti AMWAY, non può maturare alcun premio a meno che non trasformi il suo status da cliente privilegiato ad incaricato alla vendita.

Amway Italia festeggia nel 1998 i 13 anni di attività nel nostro Paese.

I valori fondamentali e, nello stesso tempo, i fattori di successo della nostra azienda sono essenzialmente tre: "qualità", "opportunità" ed "impegno".

La qualità, come dicevo poco fa, è la filosofia stessa di Amway e nello stesso tempo l'obiettivo per tutti i servizi destinati a incaricati e clienti.

La qualità totale dei Prodotti AMWAY, che trova riscontro e conferma nella garanzia di soddisfazione illimitata offerta ai consumatori, è la base che permette agli incaricati di continuare ad allargare la propria attività.

Il secondo valore, l'opportunità, è ciò che ha reso Amway così unica per la possibilità che dà a chiunque, indipendentemente dalla sua estrazione culturale e sociale e dal suo curriculum di studi, di poter raggiungere i suoi obiettivi, solamente lavorando con costanza ed impegno.

E' l'opportunità che Rich DeVos e Jay Van Andel hanno ideato 40 anni fa e che continua a raccogliere, non solo in Italia ma in tutto il mondo, una straordinaria adesione.

Il terzo fattore indicato è l'impegno assunto nei confronti delle comunità nelle quali Amway opera. Un impegno a fabbricare prodotti che rispettino l'ecosistema e a sensibilizzare l'opinione pubblica sulla necessità della salvaguardia dell'ambiente. Un impegno a sostenere quelle organizzazioni e quelle iniziative che arricchiscano dal punto di vista sociale e culturale le comunità nelle quali Amway opera.

In quest'ottica si inseriscono - per quanto riguarda il territorio italiano - sia la sponsorizzazione di Telefono Azzurro, che ci ha permesso in quattro anni di raccogliere un miliardo e 300 milioni di lire a favore della nota associazione di tutela dell'infanzia, sia la sponsorizzazione del restauro di una delle più belle proprietà del FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano - il castello di Masino, dove Amway ha finanziato il restauro dell'androne monumentale del Castello come segno di ringraziamento all'Italia per i primi 10 anni di attività. Amway Italia ha inoltre avviato una proficua collaborazione con Legambiente, la maggiore associazione ambientalista italiana, con la quale ha promosso diverse iniziative, fra cui azioni di rimboschimento, che hanno permesso di piantare oltre diecimila alberi, sostegno al tesseramento e un'iniziativa di riqualificazione di quattro giardini in quattro diverse città d'Italia.

Un altro grande impegno che Amway ha da sempre assunto nei con-

fronti dei suoi consumatori e dei suoi incaricati è stato quello di applicare rigorosamente i principi di correttezza ed equità sanciti nel Codice Deontologico di Amway che impegna tutti coloro che lavorano con noi. Ciò in perfetta sintonia con l'analogo codice introdotto da Avedisco ed al cui rispetto sono tenute tutte le società che aderiscono all'Associazione.

Amway è estremamente attenta all'evoluzione del mercato italiano nel settore della vendita diretta con particolare riferimento al MLM.

Da una parte si è fatta promotrice di una serie di iniziative volte all'educazione del consumatore, per far comprendere che cosa è il MLM e come distinguere al suo interno le aziende che operano eticamente da quelle che sono devianti. Questo è stato l'obiettivo della campagna istituzionale e di informazione che abbiamo promosso lo scorso anno sulla stampa nazionale e regionale.

Dall'altra parte, Amway ha predisposto e continua a perfezionare strumenti volti alla formazione e alla crescita professionale della propria forza vendita.

Vengono costantemente ampliati i corsi di formazione sui prodotti e sull'attività, sia dal punto di vista tecnico che fiscale e sulle tecniche di vendita, vengono parallelamente ampliati gli interventi volti ad informare sulle corrette modalità di funzionamento in Italia di quel tipo di vendita diretta che viene conosciuto come MLM.

In assenza, infatti, di una vera e propria cultura del settore (presente invece nei paesi anglosassoni) e di una normativa che regolamenti la materia - permettendo di distinguere le società che operano seriamente da quelle che scelgono vie diverse fino ad arrivare alle varie piramidi, aeroplani o catene di Sant'Antonio - è importante lo sforzo di società che, come Amway, cercano di dare al consumatore gli strumenti per fare una scelta consapevole ed informata.

E' importante richiamare l'attenzione sul fatto che l'incaricato alle vendi-

te a domicilio non è un distributore - ovvero, colui che compra e rivende i prodotti con tutti gli obblighi fiscali derivanti e con il conseguente rischio di impresa di avere un inventario invenduto - ma è un intermediario fra l'azienda e il cliente finale, dove la proprietà del bene passa direttamente da Amway al cliente finale.

Amway auspica che anche in Italia, così come è avvenuto in molti altri paesi europei, lo Stato intervenga con appositi strumenti legislativi per colpire il fenomeno delle vendite piramidali.

Ed è per questo motivo che vengono appoggiati alcuni disegni di legge presentati in Parlamento, che definiscono chiaramente le differenze tra la lecita espressione di iniziativa economica e forme di vera e propria truffa a danno dei consumatori, mascherandole dietro un'attività di vendita diretta.

Gli interventi dei relatori precedenti hanno evidenziato i notevoli vantaggi che le vendite dirette, comprese quelle Multilevel, presentano rispetto alle tradizionali tipologie di vendita.

Si tratta, dunque, di iniziative economiche che vanno tutelate.

Esiste purtroppo ancora sul tema una grande confusione ed una disinformazione diffusa; iniziative come il convegno di oggi hanno proprio il compito di fare chiarezza.

L'approvazione da parte del Parlamento italiano di una legge anti piramidi costituirebbe un vantaggio per tutti:

- per i cittadini che hanno il diritto di essere tutelati in qualità di consumatori;
- per gli imprenditori seri quali Amway che attraverso la propria iniziativa economica contribuiscono ad accrescere il livello di occupazione, e quindi di benessere, del Paese.

MODERATORE

Elena Chiadò Fiorio

Il tema che segue delinea l'aspetto giuridico legislativo. In assenza di un quadro giuridico di riferimento ciascuno può agire come vuole.

Il commercio tradizionale è regolato da un'infinità di leggi: gli orari dei negozi, le licenze, le aperture, la possibilità di vendere o meno determinati articoli, tanto che è stata introdotta anche in Italia una semplificazione del quadro normativo. Con il MLM si è nella situazione opposta. In Italia non c'è alcuna legge che ne regolamenti la struttura e ciò ha indotto le imprese operanti nel settore della vendita diretta o a domicilio ad una autoregolamentazione, ad un codice deontologico.

La Dottoressa Barettoni, del Dipartimento di Diritto dell'Economia della Facoltà, illustrerà gli aspetti legati al quadro giuridico legislativo.

LA TUTELA DEL CONSUMATORE NEI CONFRONTI DELLE VENDITE DIRETTE E DELLE VENDITE PIRAMIDALI

Cristina Barettini

*Dipartimento di Diritto dell'Economia
Università degli Studi di Torino*

L'argomento affidatomi è quello relativo all'inquadramento della tutela giuridica del consumatore con riferimento a due aspetti collegati al Marketing Multilivello. Uno è l'aspetto delle vendite dirette e un altro è l'aspetto delle vendite cosiddette piramidali o a catena. I due argomenti vanno distinti: la vendita diretta, fattispecie che comprende numerose tipologie specifiche, di cui il Marketing Multilivello è una delle più innovative, è un fenomeno moderno, anche se di origine non recentissima; è un fenomeno lecito, che in alcune situazioni può prestare il fianco a lesioni dei diritti dei consumatori e perciò deve essere opportunamente disciplinato.

La vendita piramidale è, invece, un fenomeno vietato da quasi tutti gli ordinamenti europei ad eccezione del nostro; anche in Italia, però, sta per essere approntato un intervento legislativo in materia.

Il fenomeno delle vendite dirette presenta notevoli aspetti positivi, sottolineati dalle aziende operanti nel settore. Si tratta innanzitutto della programmabilità degli acquisti in orari comodi; del fatto che il consumatore non si trova a dover passare nel negozio di fretta e acquistare un bene senza riflettere a lungo ma, invece, può essere contattato a casa, sfogliare un catalogo nella propria abitazione, ricevere un'offerta di vendita per corrispondenza che esaminerà con calma. Lo può fare anche non nell'orario di normale apertura dei negozi, ma la sera, durante il fine settimana, con l'eventuale consulenza di parenti e amici, quindi in maniera particolarmente meditata e riflessiva.

Inoltre, la vendita diretta consente l'acquisto anche a soggetti che non siano ottimamente serviti dalla rete distributiva tradizionale. Soggetti che abitino in zone lontane dai centri commerciali, non bene collegate con i mezzi pubblici di trasporto; persone vincolate dagli orari di lavoro che non riescano a raggiungere i negozi durante l'orario di apertura; persone con difficoltà di mobilità quali anziani, disabili e altre cate-

gorie sociali soggette a limitazioni motorie. Un altro vantaggio è dato dai prezzi dei beni, che raggiungono direttamente il consumatore senza tutta la serie intermedia di anelli della catena distributiva. Il prezzo per un certo periodo rimane fisso ed è quello che viene indicato sul catalogo o che viene dichiarato dal soggetto che contatta il consumatore presso il suo domicilio.

Il prezzo è particolarmente contenuto rispetto a quello applicato negli esercizi commerciali tradizionali, in virtù del fatto che il canale distributivo utilizzato dalle vendite dirette è semplificato. La merce passa dal produttore al consumatore scavalcando tutta la serie di distributori e negozi, che normalmente rende più oneroso il prezzo di acquisto per il cliente.

La vendita diretta può presentare, tuttavia, anche aspetti negativi per il consumatore. Tali aspetti si configurano in un vizio della volontà di chi compie l'acquisto facendo affidamento su operatori che si siano avvalsi di metodi di vendita aggressivi. Il consumatore può essere indotto ad acquistare un bene o un servizio che non intende effettivamente acquistare.

Mentre la vendita tradizionale nei negozi segue lo schema classico, per cui il consumatore che vuole acquistare un bene si reca nel negozio e di propria iniziativa contatta il venditore, il fenomeno delle vendite dirette funziona in maniera inversa. È il venditore che contatta il consumatore. Può accadere così che alcuni acquisti vengano effettuati non tanto per volontà di farlo, ma per compiacere il venditore, per amicizia o per timidezza.

In queste ipotesi, l'acquisto non è effettivamente voluto e il consumatore merita una tutela.

Una ipotesi di consenso viziato può essere riscontrata nella situazione in cui la merce non sia stata vista dal consumatore, bensì gli sia stato presentato un campione di prodotto dalle caratteristiche qualitative superiori a quello scelto, con il solo scopo di persuaderlo all'acquisto; oppure in una vendita su catalogo, quando una fotografia scattata con particolari accorgimenti faccia apparire il prodotto più allettante di quanto sia in realtà.

In altre ipotesi il consumatore può essere soggetto a pressioni da parte del venditore, che tenta di convincerlo all'acquisto recandosi nella sua

abitazione e trattenendosi fino al perfezionamento della compravendita. Può accadere che il cliente sia talmente influenzato da compiere l'acquisto senza ponderazione, non potendo contare sulla possibilità di confronto con beni analoghi reperibili nelle strutture di vendita tradizionali. In conseguenza di ciò i legislatori nazionali sono intervenuti con norme a tutela del consumatore, seguiti dal legislatore comunitario.

I provvedimenti di tutela del consumatore non sono ostili alle imprese, anche se queste ultime non ne sono ancora del tutto convinte. E' nello stesso interesse dell'impresa presentarsi trasparente nei confronti del consumatore. Le prime regole di protezione del consumatore derivano infatti proprio dal diritto della concorrenza, quindi dal controllo che le imprese del settore effettuano sulle concorrenti. E' nell'interesse dell'impresa trovarsi ad operare in un settore dove tutti siano trasparenti e rispettino le regole.

In Italia non è ancora in vigore una legge specifica relativa al Marketing Multilivello. Esiste tuttavia una normativa di recepimento della direttiva comunitaria sui contratti negoziali fuori dai locali commerciali, quelle tipologie di vendita diretta, cioè, in cui si verifica la compresenza fisica tra consumatore e venditore.

La direttiva 577 del 1985, che è stata recepita in Italia nel 1992, prevede una serie di strumenti di protezione del consumatore, in particolare il diritto di recesso che autorizza il consumatore a sciogliersi dal contratto stipulato, entro un periodo di sette giorni senza dover addurre motivazioni o prove di adeguatezza del prodotto. Tale diritto di recesso non è connesso ad altro onere che quello di tenere debita cura delle merci e di pagare le spese di spedizione al mittente.

Altro strumento di tutela molto forte è l'obbligo di informazione imposto a chi vende per via diretta. Nel momento della stipulazione del contratto si deve consegnare al consumatore un testo scritto in cui sia evidenziata la possibilità di far valere il diritto di recesso. Infatti, è inutile prevedere la facoltà di recesso se colui che ne può fruire ne ignora l'esistenza. Se tale obbligo di informazione è violato, il periodo che viene concesso al consumatore per meditare sull'acquisto effettuato, ed eventualmente recede-

re dal contratto, si prolunga dai sette ai sessanta giorni. Ciò a dimostrazione del fatto che l'obbligo di informazione è ritenuto molto rilevante dal nostro legislatore.

Il diritto di recesso e l'obbligo di informazione non sono, in realtà, un gravame eccessivo posto alle imprese. Le imprese stesse, quando vogliono essere trasparenti nei confronti della clientela, offrono un periodo di recesso molto più lungo di quello previsto per legge. La stessa autodisciplina del settore pone delle regole ancora più tutelanti per i consumatori, quali periodi di ripensamento più lunghi.

Quando è stata emanata la direttiva 577 recepita poi dall'Italia, era già in preparazione un'altra direttiva, quella concernente le vendite a distanza. Si tratta sempre di vendite dirette, in cui però il venditore non viene fisicamente a contatto con il consumatore, ma lo raggiunge tramite una comunicazione a distanza, attraverso catalogo, televisione, Internet ed altri sistemi.

La direttiva in questione è stata emanata nel 1997. Il legislatore italiano l'ha preceduta: pur avendo impiegato parecchio tempo per recepire la direttiva del 1985, l'ha fatto in maniera piuttosto ampia, estendendo la norma italiana anche al fenomeno delle vendite a distanza. Il decreto di recepimento tutela infatti il consumatore sia in caso di vendita a distanza che in caso di visita di un venditore, espressamente richiesta dal consumatore stesso. Anche relativamente a quest'ultima ipotesi il legislatore italiano ha ampliato la protezione offerta dalla direttiva, poiché questa non prevedeva una tutela del consumatore che avesse spontaneamente contattato il venditore.

L'azienda che si avvale della tecnica del Marketing Multilivello dovrà rispettare i requisiti posti dal decreto. Dovrà anche rispettare tutta una serie di ulteriori requisiti normativi, ed in particolare alcuni di recente introduzione, gli articoli 1469 *bis* e seguenti del Codice Civile, che riguardano la trasparenza dei contratti standard, ovvero la tematica delle clausole vessatorie, per le quali precedentemente vigeva l'obbligo della doppia firma sui contratti standard.

Questi articoli del Codice Civile recepiscono la direttiva 93/13: essa dichia-

ra vessatorie e quindi inefficaci le clausole che determinano a carico del consumatore un significativo squilibrio dei diritti e degli obblighi derivanti dal contratto, che pongono in una situazione di inferiorità il consumatore rispetto al venditore. Dunque, colui che, avvalendosi di una tipologia di vendita diretta, impiega un contratto standard, deve attenersi a tale normativa. Il nuovo diritto internazionale privato italiano, che ha novellato le preleggi, introdotto con la legge 218 del 1995, rinvia per le obbligazioni contrattuali alla Convenzione di Roma dell'80, che prevede una norma di particolare difesa per il consumatore: qualora un consumatore sia contattato nel proprio paese da un venditore straniero e sia persuaso a stipulare il contratto, tale consumatore ha il diritto di richiedere l'applicazione al contratto del proprio diritto nazionale, se questo gli è più favorevole.

Se un venditore diretto dovesse operare oltre confine e contattare nel loro paese di residenza consumatori stranieri, può accadere che al contratto non si applichi il diritto italiano, ma il diritto estero del paese degli ipotetici consumatori. Perciò, occorrerà previamente esaminare le regole applicabili alla fattispecie interessata.

I prodotti venduti direttamente, come quelli venduti secondo le tecniche tradizionali, devono rispettare poi tutti i requisiti in materia di sicurezza e qualità del prodotto: in particolare, per l'ordinamento italiano, il decreto legislativo 115 del 1995, che recepisce la direttiva di Sicurezza generale dei prodotti di consumo del 1992, la quale pone al produttore e al distributore oneri significativi, per quanto definiti in termini generali.

Al produttore è imposto l'obbligo generale di sicurezza, cioè l'obbligo di introdurre sul mercato esclusivamente prodotti che presentino un livello di sicurezza accettabile.

Il produttore è inoltre soggetto all'obbligo di informare il consumatore riguardo agli eventuali rischi non immediatamente percettibili che il prodotto presenti.

Chi distribuisce il prodotto, pur non influenzando sui suoi aspetti di sicurezza, è tenuto a collaborare alla realizzazione pratica dell'obbligo generale di sicurezza e, in particolare, a campagne di avviso ai consumatori o di richiamo prodotti, qualora siano stati distribuiti prodotti pericolosi.

Oltre a rispettare le norme che precedono, è bene che chi adotti la tecnica del Marketing Multilivello abbia cura anche di astenersi dalla vendita diretta piramidale, che è vietata in tutti gli ordinamenti perché ingannevole. La vendita diretta piramidale non è una tipologia di distribuzione, ma un meccanismo pretestuoso per vendere una posizione, una collocazione nell'ambito di una struttura piramidale. Le strutture piramidali sono caratterizzate dal fatto che al vertice della piramide si vengono a trovare soggetti che vivono di rendita, in quanto non più impegnati a vendere prodotti, ma solo ad incassare le elevatissime quote di ingresso fissate per chi voglia entrare a far parte della struttura, nonché una percentuale sulle vendite realizzate da tutti i componenti dei livelli più bassi della piramide.

Tutto ciò avviene a spese dei soggetti che si trovano nei livelli bassi della piramide: costoro ad un certo punto non hanno più mercato su cui operare, perché il mercato è saturo; hanno quindi pagato un'elevata quota di ingresso, ma non riescono a collocare i prodotti, con conseguente crollo della piramide. La connotazione negativa della struttura piramidale è proprio nel fatto che in seguito al suo crollo i vertici non subiscono ripercussioni: ne restano lesi solo coloro che si trovano ai livelli più bassi della stessa.

La vendita piramidale è normalmente presentata, in modo fuorviante, come una rete di vendita. Ciononostante, essa è vietata quasi in tutti gli ordinamenti europei inclusi quelli dell'Europa dell'Est. E' vietata anche negli Stati Uniti: numerosi legislatori statali statunitensi sono intervenuti a disciplinarla, legittimando invece la vendita tramite il Marketing Multilivello.

Il divieto relativo alla vendita piramidale concerne, in tutti gli ordinamenti, due elementi. Uno è la riscossione di un diritto di accesso alla struttura piramidale. La quota di ingresso che si paga per accedere a tale struttura non deve remunerare una posizione, ma può essere, come nella vendita multilivello, il prezzo di un kit per la dimostrazione dei prodotti, perché correlato effettivamente al valore di mercato dei prodotti che compongono il kit.

Il divieto concerne, inoltre, la concessione di incentivi per il reclutamento di altri incaricati. L'incentivo può essere ammesso, e diverse legislazioni

lo esplicitano, solo quando si tratti del pagamento di un'effettiva attività di leadership nei confronti del gruppo che viene reclutato. E' cioè lecito che sia remunerato il soggetto incaricato di coordinare altri venditori motivandoli e formandoli, non lo è ricavare il proprio profitto esclusivamente dall'introduzione di ulteriori incaricati nella struttura di vendita.

Fra gli interventi legislativi europei più tutelanti in materia di vendite dirette, c'è quello inglese con le Trading Schemes Regulations del 1997, che proteggono sia il consumatore che le imprese del ramo. Esse prevedono che qualsiasi bene, distribuito con questa tecnica, possa essere restituito senza alcun costo entro 14 giorni con totale rimborso di tutte le spese subite.

Un decreto portoghese del 1987 vieta la concessione di incentivi per l'impegno a raggiungere un determinato livello di vendite. Alcuni ordinamenti regolamentano specificamente il Marketing Multilivello, segnatamente una legge spagnola del 1996 e una novella al Codice di consumo francese introdotta nel 1995; quest'ultima ha suscitato una nota ministeriale del Ministero del Commercio e delle Finanze relativa al Marketing Multilivello, che ammette la legittimità di tale forma, a differenza delle forme di vendita piramidali, purché sia condotta secondo canoni leali, senza richiedere quote di ingresso spropositate e senza basare l'incentivo unicamente sul reclutamento di altri venditori.

MODERATORE

Elena Chiadò Fiorio

Il Dottor Richard Berry, che fa parte di un'associazione del Regno Unito sulla vendita diretta (DSA), a cui dò la parola, illustrerà l'esperienza del Regno Unito, che è più consolidata di quella italiana.

MLM: L'ESPERIENZA DEL REGNO UNITO

Richard Berry

Direttore United Kingdom DSA

Nella mia presentazione vi spiegherò come e perché si è sviluppato il Marketing Multilivello nel Regno Unito, e concluderò con una analisi della più recente legislazione britannica relativa a questo settore di attività, indicando in particolare il sostegno che il governo britannico riconosce oggi alle aziende serie che operano nel settore del Marketing Multilivello.

Vorrei iniziare inquadrando il Marketing Multilivello, o MLM, nel contesto delle vendite dirette in generale.

La vendita diretta è un metodo del Direct Marketing in cui il fornitore di beni e servizi evita di passare attraverso i grossisti e i tradizionali punti di vendita al dettaglio e offre i propri prodotti direttamente al consumatore, tramite un'organizzazione di vendita diretta.

La vendita diretta è un canale alternativo di vendita a domicilio (tabella 1).

Tabella 1

MERCATO DELLA VENDITA A DOMICILIO NEL REGNO UNITO
1997

Canale	Vendite (miliardi di lire)	Cinque anni (indice crescita)	Quote mercato
Ordine per corrispondenza	15.795	24,7%	72%
Direct mail	2.925	13,2%	13%
Vendita diretta	3.120	54,1%	13%
TV/elettronico	195		1%
Totale	22.035		

Il giro d'affari della vendita a domicilio nel Regno Unito ammonta a circa undici miliardi di ECU (circa 22.000 miliardi di lire) ed è ancora dominato dall'ordine per corrispondenza.

La vendita diretta rappresenta oltre il 13% di questo mercato, ma nell'arco degli ultimi cinque anni è cresciuta più rapidamente. Le vendite a domicilio via TV e Internet sono tuttavia ancora irrilevanti.

Nel Regno Unito operano quasi mezzo milione di venditori diretti (tabella 2), per la maggior parte lavoratori autonomi che lavorano part-time.

Tabella 2

VENDITA DIRETTA NEL REGNO UNITO

Venditori diretti	Numero totale	450.000	
	Numero popolazione per 1000	8	
	Part time (meno di 30 ore/sett.)	95%	
	Donne	76%	
	Importo vendite medie per venditore	7.215 ml Lire	
Vendite dirette	Totale vendite dirette Regno Unito	3.120 mld Lire	
	Vendite medie per famiglia	140.000 Lire	
	Proporzione vendite effettuate nei posti di lavoro	13%	
	Mix prodotti venduti:	personali	40%
		per la casa	32%
		altri	28%
	Metodo di vendita:	da persona	
		a persona	84%
Party plan		16%	

Attualmente la maggioranza, superiore al 79%, è rappresentata da donne che effettuano le loro vendite presso le abitazioni di amici e conoscenti.

Il venditore diretto medio effettua vendite per 3.700 ECU (7 milioni e 215mila lire) l'anno e guadagna circa 1.200 ECU (2 milioni 340mila lire). Si tratta di un piccolo ma prezioso reddito part-time.

Le vendite dirette totali nel Regno Unito superano oggi 1 miliardo di sterline, 1.6 miliardi di ECU (pari a 3.120 miliardi di lire). Il valore medio delle vendite dirette del Regno Unito calcolato per singola famiglia è di 71 ECU (circa 140.000 lire).

Questo canale distributivo è in forte aumento, ma rappresenta ancora 1/4 del totale delle vendite effettuate negli Stati Uniti. Comunque, non tutte le vendite dirette sono realizzate in casa.

Nel 1996, il 13% di queste vendite si è svolto tramite presentazioni tenute grazie ai contatti personali dei venditori diretti presso uffici e altri posti di lavoro.

I prodotti per la cura della persona, dai cosmetici, ai vestiti e ai gioielli, rappresentano il 40% delle vendite totali, mentre i prodotti per la casa, dai saponi, ai detersivi per stoviglie e agli elettrodomestici, rappresentano il 32% delle vendite. Il rimanente 28% è rappresentato dalle vendite di integratori alimentari, giocattoli, beni per il tempo libero, libri e servizi finanziari.

In tutto il mondo, la maggior parte delle vendite dirette viene effettuata tramite rapporto interpersonale.

Tuttavia la vendita ad un gruppo di clienti, abitualmente definita Party Plan, rappresenta il 16% delle vendite nel Regno Unito, poco meno rispetto al 20% degli Stati Uniti.

La vendita diretta totale ora costituisce l'1,2% del consumo complessivo al dettaglio nel Regno Unito e questa quota è aumentata del 50% rispetto ai 5 anni passati. La ragione di questa crescita è data dal potere del

rapporto interpersonale che influenza il consumatore. Spiegherò questo fenomeno paragonandolo ad una tipica campagna di Direct Mail. Nel Direct Mail, una risposta dell'1% di un mailing inviato ad una lista di potenziali buoni clienti è considerata un buon risultato. Nelle vendite dirette invece, una simile operazione con gli stessi potenziali buoni clienti, può ottenere una risposta dal 15-20%, o anche più, se si ha una raccomandazione da parte del venditore diretto.

Questa è una delle ragioni per cui le compagnie di erogazione di gas ed elettricità recentemente privatizzate del Regno Unito, hanno deciso di utilizzare operazioni di vendita diretta, piuttosto che usare il Direct Mail, nelle gare per l'acquisizione di nuovi clienti. Ed è anche per questo motivo che un crescente numero di aziende di vendita per corrispondenza nel Regno Unito e perfino molti venditori al dettaglio, stanno ora cercando nella vendita diretta la via per creare il proprio data base di clienti attraverso una struttura di distribuzione ancora più variata. I Body Shop e il gruppo Virgin di Richard Branson sono dei buoni esempi di questa tendenza con cui entrambe le compagnie hanno avviato un'attività di vendita diretta Party Plan con l'attivo coinvolgimento dei titolari dei loro negozi in franchising. Anche uno dei maggiori editori del Regno Unito, Dorling Kindersley, ha avviato una attività di vendita diretta.

La vendita diretta è adatta alla vendita di ogni tipo di prodotto in cui il venditore diretto può attirare l'attenzione su una determinata marca, può decantarne le virtù sulla base della sua esperienza personale e spesso può dare una dimostrazione del prodotto. E' anche in grado di fornire un livello di servizio personalizzato che non si trova spesso nella distribuzione di oggi.

Nel 1930 la vendita diretta era effettuata da venditori diretti a tempo pieno, che da questa attività traevano la principale fonte di reddito. Per via di questo fatto i venditori a tempo pieno andavano a vendere non solo alle persone del loro stesso gruppo socio-economico, ma anche agli appartenenti a gruppi socio-economici più elevati, dove contano più le

capacità di vendita e di dimostrazione che una raccomandazione personale. Negli ultimi vent'anni, però, i cambiamenti avvenuti nel mercato del lavoro hanno favorito il verificarsi di grandi cambiamenti anche nell'organizzazione della vendita diretta.

Questa è una tendenza che ha portato ad un costante sviluppo del lavoro part-time da quando si è verificata una crescente necessità di fonti di reddito aggiuntive, da parte di famiglie di ogni gruppo sociale. Ed è questa la tendenza che ha portato allo sviluppo del Marketing Multilivello.

Il Marketing Multilivello è un metodo di organizzazione di un'attività di vendita diretta nel quale i prodotti vengono venduti al consumatore attraverso una rete di venditori indipendenti creata da loro stessi. La remunerazione di ciascun partecipante deriva:

- 1 dalle vendite, compiute personalmente, dei prodotti al consumatore finale;
- 1 dalle vendite al consumatore finale effettuate dalla linea di venditori diretti scelti, preparati e motivati.

Nelle aziende di MLM, le funzioni di supporto come reclutamento, formazione, motivazione, raccolta di piccoli ordini, controllo clienti e spesso distribuzione locale dei prodotti, vengono delegate a distributori indipendenti che sono in grado di effettuarle in modo molto più efficiente. Dal giorno in cui cominciano a lavorare, hanno l'opportunità di diventare dei dirigenti. E questa responsabilità rispetto a tutte queste funzioni aziendali, insieme ai proventi della vendita diretta, è quello che rende il Marketing Multilivello una vera opportunità di business.

Chi ha buone capacità di leadership, gestionali e organizzative, che spesso ha appreso in altre occupazioni, ha la possibilità di costruirsi una notevole attività, senza limitazioni territoriali. Quest'ultimo punto, oltre al basso investimento iniziale, rappresenta la differenza principale tra il Marketing Multilivello ed il franchising.

Nel Regno Unito, di fatto, tutte le nuove aziende di vendita diretta sono

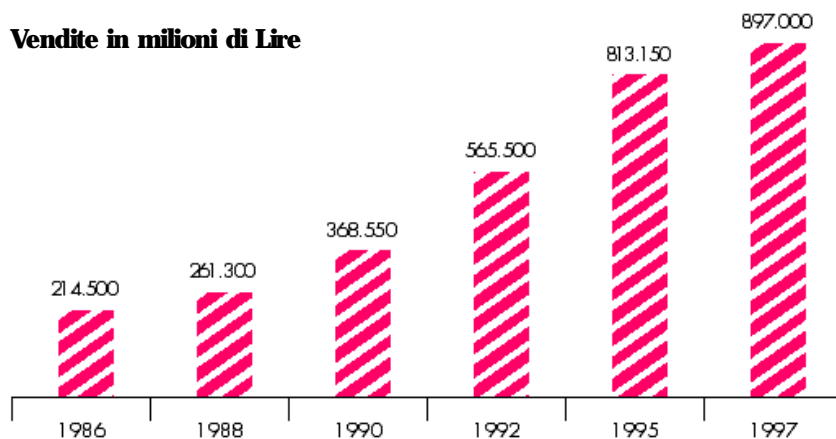
organizzate in questo modo, come società multilivello, anche se non tutte si descrivono in questi termini.

La prossima tabella mostra la crescita del Marketing Multilivello nel Regno Unito (tabella 3). Ora il MLM rappresenta il 30% del totale delle vendite dirette compiute nel Regno Unito e si ritiene che questa percentuale crescerà ulteriormente. Tra il 1986 ed il 1997, le vendite con il metodo del MLM sono cresciute del 400%. Negli Stati Uniti la proporzione è vicina al 60%.

Nel Regno Unito il Marketing Multilivello rappresenta il 68% di tutte le attività di vendita diretta. Inoltre, l'80% delle nuove attività di vendita diretta nel 1997 sono state effettuate con il metodo del Marketing

Tabella 3

SVILUPPO DEL MARKETING MULTILIVELLO
NEL REGNO UNITO



Multilivello. E' probabile che questa tendenza sarà seguita in tutta l'Unione Europea.

Chi lavora con un'azienda multilivello ha la prospettiva di guadagnare sulle sue vendite dirette, ma ha anche la possibilità di percepire un reddito grazie alle vendite dei collaboratori che avvia all'attività. Questa caratteristica crea un primo problema nella gestione di un'attività di MLM, oltre a molti preconcetti diffusi nell'opinione pubblica. Il problema è questo: è necessario assicurarsi che tutti i partecipanti capiscano che non esiste nessuna prospettiva di guadagno tramite il solo reclutamento. Come dicevo, il Marketing Multilivello è solo un modo di organizzare una società di vendita diretta.

Ritorniamo alla definizione del MLM. Se non si vendono merci, non vi sono guadagni. E questo significa che la funzione direttiva cruciale consiste nell'assicurarsi che tutti i partecipanti ne siano pienamente consapevoli, e che ricevano prodotti di facile smercio, con un metodo di vendita semplice.

Questa struttura multilivello funziona con prodotti che hanno un mercato di massa e, dove è possibile, con ogni partecipante che può essere anche un utente del prodotto, e che quindi non deve fare altro che consigliarlo a qualcun altro grazie alla propria personale competenza.

"Marketing del consiglio" potrebbe essere una buona definizione per caratterizzarlo.

Un'altra caratteristica del sistema multilivello, che lo differenzia dalle vendite dirette tradizionali, è che di solito i distributori pagano le merci quando piazzano un ordine. Questo è vantaggioso, ma comporta anche svantaggi. Il primo è che può indurre gli aspiranti promotori a credere di poter lavorare senza doversi avvalere di una struttura di gestione delle vendite e senza dover finanziare i debiti a breve e che, quindi, non sia necessario molto capitale per finanziare un'azienda multilivello.

Sostanzialmente non è così.

Il Marketing Multilivello ha successo perché offre a coloro che vogliono

intraprendere questa attività bassi costi iniziali. Tuttavia, le risorse finanziarie necessarie all'azienda per creare una nuova attività di MLM sono consistenti.

Serve anche un forte impegno da parte della dirigenza, che deve controllare che i venditori non cerchino una scorciatoia per arrivare al successo, investendo somme eccessive nelle scorte semplicemente perché sono disponibili forti sconti per gli acquisti di grandi quantità, in previsione di vendite future.

Per definizione, il Marketing Multilivello attrae gli imprenditori. Mentre questo rappresenta una ragione di successo in una società sempre più imprenditoriale, comporta anche la possibilità di forme di abuso anche per le grandi aziende.

Il Marketing Multilivello è un'attività che richiede dei vincoli posti dal settore o dalla legislazione, oltre a chiari e forti codici di autodisciplina del settore.

In Gran Bretagna il Marketing Multilivello rappresenta un concetto solido di business.

Tutte le più importanti banche del Regno Unito, adesso forniscono alla clientela informazioni su dove rivolgersi per una buona opportunità di MLM.

Il Marketing Multilivello ha anche bisogno di una solida ed efficace cornice legale nella quale operare, che freni gli investitori senza scrupoli.

Noi adesso l'abbiamo nel Regno Unito (tabella 4).

Questa è la sintesi della più recente normativa del Regno Unito, in vigore dal febbraio 1997.

La legge limita gli importi degli investimenti iniziali, tutela il diritto di riacquisto dei beni restituiti, impone l'adeguamento alle normative e vieta ogni violazione relativa al reclutamento: è illegale promettere guadagni sulla base del semplice inserimento di altre persone nello schema commerciale.

I profitti ottenuti dalla vendita di beni e servizi attraverso una rete di

Tabella 4

LEGISLAZIONE SUL MLM
NEL REGNO UNITO
(Trading Schemes Regulations 1997)

Regolamentazioni:

- restrizioni sulle promesse di guadagno;
- inserzioni e materiale promozionale devono riportare le informazioni prescritte;
- gli investimenti nei primi sette giorni sono limitati a 300 ECU (585.000 Lire);
- i partecipanti devono avere un contratto firmato e un periodo di ripensamento di 14 giorni nel quale possono ottenere la restituzione degli investimenti;
- dopo i primi 14 giorni, i partecipanti hanno il diritto di restituire i beni acquistati entro 90 giorni con un rimborso del 90%.

Principale reato:

- invitare chiunque a pagare un promotore o ciascun partecipante con la promessa di benefici relativi all'introduzione di altri partecipanti nello schema.
-

persone sono accettabili. Questa è l'essenza di ogni attività di vendita diretta.

La DSA del Regno Unito accoglie con favore questi cambiamenti, che

rappresentano un avvicinamento della legislazione nazionale ai Codici di Comportamento della DSA.

In particolare, la DSA accoglie con favore il riconoscimento da parte del governo inglese del fatto che il Marketing Multilivello è un'attività solida, che diverrà in misura sempre maggiore un settore riconosciuto del commercio al dettaglio e che merita un controllo legislativo più significativo nell'Unione Europea.

Questo riconoscimento del governo del Regno Unito è dimostrato dai riferimenti alla DSA come fonte di informazione pubblica e di consulenza sulle valide opportunità commerciali. Il governo riconosce, come noi, che la vendita diretta ed il Marketing Multilivello giocano un ruolo rilevante nella promozione della libera iniziativa in ciascuna economia di mercato.

Il mese scorso la DSA ha varato il nuovo codice di commercio che offre maggiore protezione al venditore diretto rispetto a quella garantita dalla legislazione.

Un'indicazione del supporto del nostro governo a questa iniziativa è data dal messaggio del Ministro per la Tutela del consumatore, Nigel Griffiths, che compare sul frontespizio del nostro codice.

Questo messaggio recita:

“ Accolgo con favore le opportunità che la vendita diretta offre alle persone motivate di gestire le proprie attività e di ottenere compensi dalle proprie iniziative imprenditoriali. Apprezzo altresì l'iniziativa delle associazioni commerciali di elevare gli standard di qualità dei loro settori.

Le associazioni commerciali come la Direct Selling Association rivestono un ruolo rilevante a questo proposito”.

E' questo il tipo di supporto di cui si ha bisogno in ogni Stato membro dell'Unione Europea; durante il periodo di presidenza britannica dell'Unione Europea noi incoraggiamo il nostro governo a favorire l'approvazione di una nuova legislazione europea che consenta alle attività di vendita diretta di beneficiare del mercato unico europeo.

MODERATORE

Elena Chiadò Fiorio

L'intervento del Dottor Richard Berry è stato molto chiaro. In Italia esiste un progetto di legge che recepirà alcune delle indicazioni che provengono dall'esperienza di altri paesi.

Il Professor Leonardo Falduto della Facoltà di Economia dell'Università di Torino affronterà il tema della flessibilità e dell'aspetto organizzativo.

MLM: FLESSIBILITÀ E ASPETTO ORGANIZZATIVO

Leonardo Falduto

*Dipartimento di Economia Aziendale
Università degli Studi di Torino*

Ho affrontato il tema del MLM da un punto di vista organizzativo considerandolo come una novità, ignaro della tipologia organizzativa di aziende che si occupano di proporsi sul mercato con queste modalità. Ho scoperto progressivamente, e ho tentato di sintetizzarlo in lucidi, che il modello organizzativo non è nuovo, né privo di fondamenti nell'ambito della teoria organizzativa.

Mi rivolgo in particolare agli studenti, pensando a Minzberg che ha tratteggiato chiaramente il modello organizzativo cui riferirsi.

Il MLM, anche se è sconosciuto al grande pubblico, specie in Italia, sicuramente dal punto di vista dei fondamenti organizzativi non è improvvisato, ma creato con una tipologia e una configurazione organizzativa particolare, quella che Minzberg chiama "missionaria".

Il menù che cercherò di svolgere è strutturato secondo sei punti.

Il primo punto riguarda il concetto di flessibilità. Vorrei collegarmi all'intervento che il professor Luca Pellegrini ha svolto in apertura, presentando tre aspetti della flessibilità. Di questi io illustrerò il concetto di flessibilità organizzativa.

Quello che ho scritto è molto vicino a ciò a cui già si pensa, cioè:

- a) l'essere in grado di variare, nel senso di differenziare, una serie di attività o, nel caso in questione, la proposta di prodotti e servizi sul mercato;
- b) rendere l'offerta sempre concorrenziale e arricchirla nel tempo, adeguandosi ad un mercato che può subire oscillazioni;
- c) dosare opportunamente l'offerta di prodotti, onde evitarne l'eccedenza e, come è accaduto nel passato alle aziende produttrici di beni, evitare di avere prodotti invenduti nel magazzino e stock di prodotti che nel frattempo sono diventati obsoleti.

Tale flessibilità normalmente nelle aziende la si raggiunge dosando opportunamente l'impiego di tecnologia e di fattori umani. Le aziende cercano di assecondare la differenziazione e la variabilità, cercano di non subire i costi della necessità di essere differenziate e della necessità di adeguarsi alle oscillazioni che nel tempo possono avvenire.

Cercano di non accollarsi i costi di tale varietà e variabilità che devono assecondare avvalendosi dell'apporto tecnologico che è sempre più

disponibile, soprattutto negli ultimi anni, e cercando anche di far leva sulle risorse umane per organizzarsi. Semplificando il concetto, tali aziende, per ottenere la più alta qualità dei prodotti e contemporaneamente competere in un mercato in continua evoluzione, senza farsi fagocitare dalle spese che possono diventare insostenibili, si avvalgono dell'apporto delle risorse tecnologiche e del fattore umano.

Le organizzazioni che si servono della risorsa umana, ponendola al centro della ricerca di flessibilità, se provengono da una situazione organizzativa di non flessibilità devono progressivamente destrutturarsi, come se dovessero polverizzarsi o ridurre la monoliticità che le caratterizza. Poiché tali aziende fino a quel momento non hanno ritenuto che variabilità e differenziazione fossero requisiti del business, devono polverizzarsi, riducendo le strutture burocratiche e l'organizzazione fortemente accentrata e cercando di realizzare forme organizzative più organiche attraverso il processo di destrutturazione.

Gradualmente tutta l'azienda o parte di essa (il Marketing Multilivello è centrato su una parte dell'azienda, l'area delle vendite) comincia ad abituarsi alla destrutturazione, all'autorganizzazione, al fatto che il nucleo dominante non sia centrato più sull'unicità, ma frazionato in gruppi di individui, che consentono di mantenere uno schema aziendale di riferimento, ma con una dimensione e una capacità organizzativa tipiche dei singoli e quindi di manipoli di individui agili nel muoversi, veloci nell'adeguarsi.

Tutto ciò senza necessità di ricorrere alla gerarchia per ottenere l'approvazione delle azioni effettuate.

Le aziende che destrutturano, che cercano di diventare flessibili servendosi della risorsa umana in tutte le aree funzionali o in alcune di esse, sono destinate a divenire policellulari, organiche e meno burocratiche. Tali aziende sono più fluide al loro interno.

E' pacifico, che non necessariamente tutta l'azienda debba acquisire simili caratteri, ma anche solo alcune aree funzionali che conseguono, quindi, notevole fluidità di funzionamento.

Per quanto riguarda la formula organizzativa viene da chiedersi: qual'è il

segreto organizzativo di questa azienda, di quelle nate così, di quelle che lo stanno diventando, e di quelle che vogliono diventare flessibili?

Chi volesse diventare flessibile perché non lo è, ha bisogno di formare le risorse che ha al proprio interno, oltre che di usare la tecnologia. Ma ormai questa prospettiva non è contemplata al punto da consentire alle risorse umane, nell'azienda che voglia essere più flessibile, di interpretare correttamente il nuovo ruolo.

Tali aziende hanno dovuto confrontarsi con la necessità di assecondare variabilità e varietà; hanno perciò bisogno di chiedere alle risorse umane un comportamento diverso.

Devono impiegare risorse finanziarie per permettere alle risorse umane, avvezze ad un ambiente burocratico, strutturato e non flessibile in tempi precedenti, di interpretare questo nuovo ruolo.

Ci sono aziende invece, che non hanno la necessità di formare il personale perché sia flessibile, ma ricercano direttamente individui adatti ad un simile contesto organizzativo.

Un'azienda strutturata e burocratica è in grado, con interventi di formazione e di addestramento, di riuscire ad adattare il proprio modo di operare ad un contesto autoregolato, libero, privo di schemi. E' facile che tale tipo di schema di comportamento venga proposto e che coloro che si sentano di abbracciarne l'offerta aderiscano alla proposta.

Conoscendo i caratteri dell'organizzazione e conoscendo coloro che formulano la proposta, si crea un abbinamento ideale, e quindi efficace, tra i soggetti che entrano nelle organizzazioni e il carattere che l'organizzazione si aspetta abbiano tali soggetti.

Sarebbe poco proficuo cooptare un individuo per farlo aderire ad un'organizzazione di questo genere, non intravedendo in esso i tratti caratteriali che lo rendano efficacemente inserito in tale contesto. A ciò seguirebbe un dispendioso impiego di energie per cercare di adeguare il soggetto alla nuova realtà e di creargli i presupposti che lo rendano funzionale alla situazione.

Se dovessi cooptare qualcuno, lo farei con chi abbia tratti caratteriali rispondenti ai requisiti che richiedo.

Successivamente proseguirei con lo sviluppo delle naturali potenzialità, attraverso la formazione, il miglioramento, l'affinamento delle stesse.

Le aziende che hanno personale rispondente ai sopracitati requisiti (autorganizzato, libero da schemi di comportamento ecc.) hanno come patrimonio principale due elementi: le "persone" che lavorano all'interno di esse e le "formule imprenditoriali", cioè la chiave del loro successo. In Amway la formula imprenditoriale è data dal piano vendita, mentre il piano marketing è dato dalla gamma dei prodotti.

Questi sono definiti da Amway i fondamenti della sua formula imprenditoriale.

La chiave del successo di questa azienda, come di altre simili, parte dal marketing.

Ciò appare chiaramente da quella che è indicata come la filosofia aziendale di Amway, decodificata, comunicata attraverso la formulazione della "vision" aziendale e la formulazione della "mission".

La *vision* dell'azienda e delle aziende di Marketing Multilivello come Amway, è quella di "essere una grande opportunità per tutti", in cui il paradigma è ribaltato.

Non si formano persone per introdurle nel mercato con i tratti caratteristici di un'azienda, ma si offre un'opportunità a tutti. E chi voglia raccogliere tale proposta perché si sente in sintonia con i suoi dettami, entra nell'organizzazione.

La *mission* indica che, "grazie alla collaborazione tra gli incaricati, i dipendenti e le famiglie dei fondatori e soprattutto la qualità di prodotti e servizi, si offre a tutti l'opportunità di realizzare i propri obiettivi attraverso il Piano di Vendita e di Marketing Amway".

In Amway si trovano elementi quali la formula imprenditoriale, i dipendenti, gli enti centrali, lo staff che si ha a disposizione e, principalmente, la qualità dei prodotti e dei servizi.

Qualità già richiamata nelle relazioni precedenti e che conta di distinguere Amway dalle altre organizzazioni, quelle piramidali, per i suoi connotati organizzativi e gestionali tipici di un'azienda di MLM.

Tali aziende difendono e supportano il personale e la formula imprenditoriale, vigilando sul rischio di spionaggio ai danni della formula imprenditoriale e degli incaricati stessi.

E' più difficile difendere gli incaricati, ma gli incentivi e le modalità di gestione del personale servono per costituire dei poli d'attrazione e di dissuasione nei confronti dell'esterno e salvaguardare le persone che sono un pezzo del patrimonio dell'azienda.

Amway è un'azienda snella, perché non ha bisogno di alcune attività di cui altre aziende necessitano.

Uno dei primi quesiti che sorgono è se si attua la formazione e l'addestramento del personale e quante ore vengano destinate ad essa. La risposta è positiva per l'addestramento, in quanto essenziale per far conoscere i prodotti e le loro caratteristiche fondamentali e basilari. Ma la formazione improntata sull'insegnamento al personale delle norme di comportamento è inutile.

E' la cooptazione il fattore fondamentale di reclutamento del personale, perché si individuano nei soggetti scelti caratteristiche che li rendono idonei all'attività e che quindi non necessitano di formazione.

Ciò significa un consistente risparmio di danaro, e se fosse possibile per tutte le altre aziende assumere dipendenti con tratti caratteriali confacenti ad esse, in modo automatico, implicito all'entrata, dinamico e ricorrente durante il rapporto, ciò ridurrebbe i disagi che frequentemente si creano con il personale neo assunto.

Qualora ci sia bisogno di formazione è lo sponsor che se ne fa carico. Sono i soggetti che hanno cooptato, che cercano di sopperire alle lacune dei nuovi "adepti" del sistema.

Ciò rende fluido il procedimento di ricerca dell'uomo ideale all'interno della società.

Realtà come quella di Amway e come quella di altre aziende di Marketing Multilivello, hanno l'area delle vendite, costituita da decine di migliaia di persone, ma hanno anche enti centrali che supportano l'area delle vendite per riuscire a dare il massimo rilievo ad un cliente.

Ciò dà l'idea di un'azienda diversa rispetto ad altre, perché è tradizional-

mente organizzata in funzioni che hanno una duplicità di finalizzazione: quella di supportare sia il cliente interno che il cliente esterno. Si ha così la tutela della rete di incaricati e si cerca di comprendere, in un'ottica di vero marketing, quali siano le esigenze del cliente esterno, misurando la customer satisfaction e quant'altro in maniera tale da avere un approccio innovativo al mercato; obiettivo che in molti altri campi da qualche anno si cerca di perseguire.

E' interessante rilevare la modalità di miglioramento del servizio da parte degli addetti attraverso indagini telefoniche, con sistemi di tesaurizzazione dei suggerimenti che fanno sentire l'incaricato supportato e quindi parte di uno staff che opera per migliorare costantemente.

In termini di cultura aziendale ci si può interrogare su come fa a rafforzarsi un'azienda che è realizzata su tali principi e cioè su caratteristiche che i soggetti hanno e che si abbinano bene con l'offerta. Intanto definendo quali siano i "principi" cui uniformare il comportamento, principi che sono rimasti immutati nel tempo, gli stessi dei fondatori: libertà, famiglia, speranza, riconoscimento.

Principi che si devono sentire e vivere con coerenza se si vuole essere inseriti funzionalmente nell'organizzazione.

L'azienda stabilisce dei "valori aziendali" e chiede che vengano seguiti e assecondati, perché è proprio nella condivisione dei valori aziendali che si riesce a fortificare la presenza delle risorse umane: collaborazione, etica professionale, valore della persona, conseguimento degli obiettivi, responsabilità, libera impresa.

E' come se si volesse, proponendo il rispetto di determinati valori, chiedere a qualcuno di fare parte di un'azienda a condizione di tenere un comportamento etico.

L'individuo è importante, ma in lui deve essere presente anche una forte propensione a conseguire degli obiettivi; deve essere capace di fare l'imprenditore di se stesso.

Per rafforzare la cultura aziendale sovente si ricorre alla citazione di miti, di personaggi illustri; si fa riferimento per esempio ai fondatori, a personaggi quali i coniugi Schwarz.

Si utilizzano, inoltre, metafore che colpiscono l'immaginario delle persone, che mantengono centrata l'operatività delle persone su alcuni tratti caratteristici.

Alcune, le più ricorrenti, rimandano al potere evocativo dei quattro venti, all'uso di simbolismi quali le spille e gli attestati, cioè azioni che rafforzano la coesione ed il riferimento che dovrebbe essere comune a diverse persone.

Vengono anche utilizzati documenti che rappresentano le uniche modalità con le quali si danno indicazioni di comportamento.

La "Guida Amway", i manuali, gli otto passi verso il successo, i codici, le carte dei valori, rappresentano gli strumenti di comunicazione alle persone dei propositi dell'azienda.

Altro elemento importante, che serve a rinsaldare questa cultura, a ribadirla, è l'utilizzo di forme di comunicazione interne quali le newsletter, i summit, i briefing, le riunioni, gli incontri autogestiti, sempre nella logica molto libera del consolidamento.

Forme di comunicazione che servono a rinsaldare i legami con l'organizzazione e la sintonia con i valori che l'organizzazione esprime.

Il terzo aspetto è relativo alla statuizione di obiettivi comuni.

I dipendenti dovrebbero orientare la propria attività verso obiettivi, quali: il miglioramento dell'indice di redditività degli incaricati e l'espansione delle comunicazioni.

La direzione generale chiede di poter raggiungere tali obiettivi di orientamento perché rilevanti dal punto di vista qualitativo.

L'alto tasso dei rinnovi, non altissimo in Italia ma molto più elevato in Giappone, indica che quando qualcuno si rende conto della necessità di aderire ad un modello culturale che inizialmente può ritenere confacente alle proprie esigenze, se in un arco di tempo ragionevole non lo dovesse più considerare adatto, può rinunciarvi. L'alto tasso dei rinnovi dimostra, inoltre, la libertà di entrare e uscire dal "meccanismo" senza essere ingabbiati, senza cadere in una trappola, situazione che invece accade nelle società piramidali, dove diventa difficile immaginare tante fuoriuscite, dati i costi che comporterebbero.

La leadership carismatica è un altro ingrediente importante. E' necessario che i soggetti che vivono tale realtà organizzativa siano capaci di organizzare se stessi. L'azienda ha necessità di gestire a sua volta i leader e non è un compito semplice.

Un'azienda che chieda a persone di autorganizzarsi, di essere libere, ha poi difficoltà nel gestirle poiché queste sono abituate all'autonomia.

E la difficoltà è sempre maggiore, quanto più ci si approssima ai vertici della gerarchia.

La leadership rappresenta un fattore di complessità interno, perciò un problema da affrontare e gestire. Ma è lo scotto da pagare per avere il tipo di persone che si desiderano.

Ho già citato il ricorso a miti e testimonianze di successo. I fondatori sono stati ricordati dalla signora Heines; i coniugi Schwarz, di cui si è letto nelle newsletter, rappresentano sicuramente per molti degli esempi da citare, forse esempi lontani per coloro i quali sono all'inizio, esempi più vicini per coloro che hanno già da tempo intrapreso questo percorso di "carriera".

Aziende di questo genere hanno bisogno di essere strutturate con un'area di controllo di gestione, ma tali forme di controllo sono assenti.

Ciò mi ha fatto sorgere degli interrogativi sull'esistenza di obiettivi e di budget.

Ma l'evidenza è che gli obiettivi ciascuno se li pone in maniera autonoma e che derivano dalle ambizioni di ognuno di riuscire ad arrotondare le varie remunerazioni o ad aumentare l'unica remunerazione, derivante dalla collaborazione con Amway.

Quindi non c'è un sistema di reportistica molto stringente, valutativo, quasi assillante, molto è lasciato anche in questo caso alla libera interpretazione.

Qual'è lo stimolo forte?

Certamente quello del sistema delle gratifiche, degli incentivi che spingono a migliorare la propria performance e a riuscire, coinvolgendo se stessi totalmente nel lavoro, ad ottenere risultati sempre più ambiziosi.

I lavoratori che vivono in una realtà del genere devono avere un forte senso di autostima, una forte considerazione di se stessi.

Attualmente, in molte realtà aziendali bisogna realizzare quelle che si chiamano operazioni di empowerment, per ripotenziare le persone che sono spente e che in realtà strutturate hanno perso lo smalto. Nei sistemi come Amway invece non si ha bisogno di ciò, poiché tutti coloro che ne fanno parte devono avere tratti caratteriali, quali la simpatia, che li portano a fare anche attività extra professionale.

Questa presa in considerazione è una realtà organizzativa interessante, particolare, che fa di necessità virtù, nel senso che non abbisogna di costi elevati per essere gestita e struttura un modello organizzativo snello.

E' un'azienda che in alcune aree tende alla virtualità.

Aziende virtuali, aziende omonico-virtuali, non sono aziende fantasma, ma aziende che hanno una strutturazione poco tangibile perché informale e spesso autostrutturata. In esse gli uffici non ci sono o ce ne sono alcuni, ma non per tutti gli ottantaduemila incaricati. Ci sono le case, gli alberghi o altre situazioni nelle quali ci si riunisce.

Le aree virtuali delle aziende danno leggerezza e rappresentano la condizione di flessibilità che si dovrebbe avere per vivere in una situazione di variabilità e di differenziazione, facendo di tale attività business. Business per sé e per altri.

MODERATORE

Elena Chiadò Fiorio

Ringrazio il Professor Falduto per l'incisività con cui si è espresso nella sua relazione così complessa.

A margine del suo intervento ho pensato che la flessibilità sia facile da raccontare, ma si pensi alle difficoltà, ad esempio, di previsione della domanda in una organizzazione del genere.

Non si tratta solo di essere una grande famiglia nella quale tutti fanno ciò

che possono e si vogliono bene, ma anche di affrontare problemi di ordine pratico, quali chiedere ai fornitori l'approntamento di prodotti, la cui domanda può essere estremamente flessibile nell'arco del tempo. L'intervento che segue e che conclude il convegno sarà svolto dal Professor Domenico De Masi dell'Università La Sapienza di Roma, che tratterà la tematica del MLM nel suo aspetto sociologico.

IL PUNTO DI VISTA SOCIOLOGICO

Domenico De Masi

Università "La Sapienza" di Roma

Sono sempre più attratto da Amway non solo perché ha uffici meravigliosi con tante belle ragazze, non tanto per amore verso Amway, quanto per odio verso l'azienda tradizionale.

Sono convinto che l'azienda tradizionale sia finita. Una struttura nata per operai analfabeti, emigrati negli Stati Uniti alla fine dell'Ottocento, non può reggere ancora a lungo con dipendenti alfabetizzati, colti, che hanno opportunità di viaggiare, che si muovono, che hanno un'autonomia, che non sono più disposti a tollerare la disciplina propria delle grandi imprese. Credo che imprese come la Fiat abbiano fatto il loro tempo. Il fatto stesso che siano costrette a ricorrere alle rottamazioni per sopravvivere, mostra che qualcosa non va.

L'importanza che, secondo me, ha il tipo di vendite qui descritto in modo così particolareggiato e con tanti esempi, è dovuta al fatto che esso si adatta molto di più alla società post-industriale.

L'umanità ha attraversato tre grandi fasi produttive. La prima, durata molte migliaia di anni, centrata sull'agricoltura e cioè sulla produzione di beni agricoli, in cui il potere era in mano ai proprietari terrieri. Poi, alla fine del Settecento e nell'Ottocento, si è sviluppato un nuovo modo di produrre, molto più dinamico, molto più fecondo: il modo di produzione industriale, centrato soprattutto sulle fabbriche e sulla produzione di beni materiali (frigoriferi, automobili e via di seguito). La società industriale non ha fatto a meno dei prodotti agricoli, ma degli agricoltori, sostituendoli con concimi chimici, trattori automatici ed altre protesi meccaniche. Ora è in corso una terza fase, quella della società post-industriale, basata soprattutto sulla produzione in grandi serie di servizi, di informazioni, di estetica, di valori, di tutti quei beni impalpabili che consentono la diffusione del benessere.

E come la società industriale non ha rinunciato ai prodotti dell'agricoltura ma agli agricoltori, così la società postindustriale non rinuncia ai beni industriali, ma agli operai e poi, via via, agli impiegati, sostituiti con i computer, con il Terzo Mondo e con un'organizzazione più flessibile.

Tutta l'organizzazione agganciata alla produzione materiale è in forte crisi, anche perché è difficile difendere un'unità di tempo e di luogo.

Diventa sempre più inutile muoversi tutte le mattine per andare da casa all'ufficio, per fare cose ripetitive che hanno come supporto una scrivania, un telefono (strumenti che si trovano anche nelle case), che inquinano, che fanno spendere soldi, accumulare stress e fatica.

Questo tipo di organizzazione, per quanto addolcita da autori come il già citato Minzberg, secondo me è destinata a finire. Attualmente l'organizzazione industriale di tipo taylorista va considerata come agli inizi del secolo era considerata l'organizzazione rurale.

Le abitudini consolidate, tuttavia, stentano a morire, come ribadiva Ferdinando di Borbone, secondo cui: «E' più facile perdere un trono che un'abitudine».

Oggi si è abituati alla produzione accentrata in una grande fabbrica e alle vendite accentrate nei grandi magazzini.

La società industriale è stata improntata sul controllo: controllo degli uomini, delle macchine, degli orari. L'assillo dell'orario è il più ricorrente ma è anch'esso destinato a finire.

Altro concetto connesso alla società industriale è il maschilismo, essendo essa basata su una divisione netta tra la casa, affidata alle donne, il lavoro e le sue gerarchie affidate agli uomini. Gli uomini, che si ritengono privilegiati, si sono condannati a restare chiusi fra di loro per otto-dieci ore al giorno negli uffici, intrattendosi oltre l'orario di lavoro sia per amore verso l'azienda, che per odio verso la famiglia.

I problemi della società post-industriale sono completamente diversi; essa è iniziata dalla Seconda Guerra Mondiale ed ora è nel pieno del suo successo. Si basa soprattutto sui servizi e sulla produzione di beni immateriali.

Fino a qualche decennio fa, se si fosse domandato ad un milanese chi fosse la persona più importante della sua città, egli avrebbe risposto Pirelli o Falck, cioè produttori di beni materiali. Se la stessa domanda si ripete oggi, ci si sente rispondere Berlusconi, Krizia, Armani, Trussardi, Monsignor Martini: cioè, produttori di beni immateriali, di valori, di simboli, di estetica, di informazioni. Non a caso la Fiat ha comprato una parte della Telecom, intuendo che il futuro è nei beni immateriali.

Un altro carattere precipuo della società post-industriale è rappresentato

dalla necessità di recuperare i rapporti umani. C'è poi la creatività, poiché tutto ciò che è esecutivo e ripetitivo può essere delegato alle macchine, lasciando all'uomo il lavoro di tipo ideativo.

Altro carattere tipico è il nomadismo, che non è soltanto quello fisico manifestato nei viaggi, ma è anche virtuale, come conferma il successo delle reti. Non è casuale che Internet evochi la navigazione, cioè la facoltà di spaziare dovunque attraverso la rete.

Altra caratteristica della società post-industriale è che la vita media si è allungata notevolmente rispetto a quella dei nostri nonni e bisnonni. Essa è di circa settecentomila ore contro le trecentomila dei nostri avi. E mentre aumenta la vita media, si riduce la vita di lavoro.

Altro aspetto importante è il collage di molti lavori. Essendoci più tempo libero, essendosi la vita allungata, essendo il periodo di pensionamento ora non più di pochi mesi ma di molti anni, è chiaro che si cerchi di fare nel corso della vita più lavori, uno diverso dall'altro e spesso intrecciati tra loro.

Altra caratteristica della società post-industriale è la tendenza ad ibridare studio, lavoro e tempo libero. Attività in cui è difficile capire se si tratti di studio, di lavoro o di semplice tempo libero sono sempre più frequenti e le organizzazioni tendono ad assumere non più la forma di piramidi, ma quella di reti.

Altra caratteristica è che il lavoro post-industriale, essendo intellettuale e non materiale, creativo e non esecutivo, si basa soprattutto sulla motivazione, mentre quello industriale era basato sul controllo.

Infine, una caratteristica della società post-industriale è che tutti, avendo conquistato una vita più lunga, sono tesi ad un miglioramento della sua qualità.

Dopo questa lunga premessa, è facile dire perché mai le organizzazioni come Amway corrispondono alla tendenza descritta, mentre la fabbrica di tipo tradizionale tenderà a frammentarsi e a spostarsi nel Terzo Mondo.

Aziende come Amway si basano sul volontariato, sulla rete, sulla motivazione.

Esse non discriminano tra uomo e donna.

Inoltre, coltivano maggiore convivialità. Lo si riscontra anche dai volti. Se si gira nel corridoio di una grande azienda ci si imbatte in molti visi tristi, eppure si tratta di persone che percepiscono ottimi stipendi, che hanno un posto fisso e sicuro. Poi le aziende post-industriali regalano più sogni, fanno sognare più indipendenza e più ricchezza. E credo che i sogni servano. Naturalmente non ho solo elogi nei confronti di aziende come Amway, anche se credo che anticipino le organizzazioni del futuro. Se le aziende tradizionali possono essere paragonate a piramidi, ad orologi, Amway e le aziende di Marketing Multilivello possono essere paragonate ad un alveare: esse alternano momenti interni a momenti esterni, si basano più sulle danze e i profumi che sugli organigrammi e gli ordini di servizio. In sostanza, mi sembra che siano più gioiose delle altre.

Ora le riserve, non tanto verso tali aziende in genere quanto verso Amway, giacché mi posso rivolgere direttamente alla sua massima esponente in Italia, che non a caso è donna.

La prima riserva è sul fatto che Amway è “troppo” americana. Gli italiani hanno un grande amore per l’America, lo dimostrano anche andando a vedere i film americani, ma poi, paradossalmente, le cose troppo americane li stancano.

Forse perché i nostri progenitori dovettero emigrare in America, o forse perché a Napoli ci sono canzoni terribili sugli emigranti. Insomma, dispiace il fatto che i nostri avi siano emigrati verso l’America, diventando ricchi, ed ora ritornino per venderci i dentifrici.

Altra riserva è che Amway è troppo grande: come la Coca-Cola, come McDonald’s.

La Coca-Cola vende nel mondo trentadue milioni di bottiglie ogni ora. Trentadue milioni di persone nel mondo avvertono nello stesso momento la stessa sensazione sulle loro papille gustative.

Questa è la globalizzazione.

Amway guadagna cifre da capogiro, e coloro che guadagnano così tanto ci sono antipatici, perché noi non ne siamo capaci. I suoi sette miliardi di dollari di fatturato vanno sommati alla forza del dollaro rispetto alle altre monete.

Altra riserva è relativa all'espansione delle organizzazioni di MLM. Se sono reali le percentuali che ha illustrato Richard Berry, cioè il 400% di espansione in dieci anni, fra poco tempo saremo assediati da centinaia di venditori Amway.

Dovunque si andrà, ci sarà qualcuno che cercherà di convincerci a comprare un prodotto Amway.

Amway non ha il senso dell'ironia, e lo ha dimostrato andando a vendere in India gli integratori alimentari. Per assumere un integratore alimentare occorre che prima ci si sia alimentati. Un italiano consuma quanto 52 indiani; chi invita una coppia di amici a cena è come se invitasse 104 indiani a mangiare.

Altra riserva è la leadership carismatica che fino a un certo punto va bene, ma oltre quel limite crea un certo sospetto. Non può non tornarci alla mente un ventennio, ancora recente, in cui il carisma era così spregiudicato da minare la serenità di ogni individuo.

Ultima riserva: mi indispettisce che questa idea del MLM l'abbiano avuta due americani e non dei napoletani, perché ha una natura proprio napoletana, fondata com'è su rapporti umani che a Napoli certamente non mancano.

Noi italiani non abbiamo inventato Amway ma, in compenso, abbiamo inventato tre cose altrettanto imprenditoriali: la Sindone, il Purgatorio e il Giubileo.

MODERATORE

Elena Chiadò Fiorio

Credo che non ci fosse modo migliore per concludere gli interventi. Al di là dello spirito, è vero che i sociologi sono più simpatici degli aziendalisti, troppo attaccati ai numeri, troppo condizionati.

Ringrazio il professor De Masi e do l'avvio al dibattito invitando coloro i quali abbiano qualche curiosità, a porgere le domande.

Domanda

Non è sufficiente la promozione attraverso i venditori?

Martine Heines

E' vero che Amway non fa pubblicità nelle riviste, perché siamo consapevoli che la migliore pubblicità siano i nostri venditori e i clienti soddisfatti. Ma, come menzionavo, siamo interessati a sostenere alcune iniziative dei paesi in cui operiamo e ad associarci nell'interesse dei nostri incaricati.

Amway in parecchi Paesi ha stretto, per esempio, numerosi accordi di sponsorizzazioni sportive. Ha cominciato negli Stati Uniti anni fa, con varie sponsorizzazioni sportive, quali gare di vela, Formula Uno e pallacanestro. Nella gamma degli integratori alimentari, che interessa tanto il Professor De Masi, Amway è diventata fornitrice ufficiale della NBA. Anche in Italia con la Benetton, la Verde Sport e la Sisley Volley, abbiamo trovato dei partner che corrispondono alla nostra filosofia. Benetton è la marca italiana più conosciuta all'estero prima di Gucci. Quando si chiede di menzionare l'azienda italiana numero uno nel tessile, si cita la Benetton, garanzia di visibilità, azienda di grande rilievo, dinamica, alla quale siamo molto contenti di essere associati.

Dunque in Italia Amway è sponsor della Benetton Basket. E non si tratta solo di una questione di immagine, ma utilizziamo questa partnership come supporto alle vendite dei nostri incaricati, come possibilità di incentivare le loro vendite.

Durante tutto l'anno abbiamo predisposto promozioni speciali sui nostri prodotti, i nostri integratori alimentari e abbiamo anche potuto dare ad incaricati di grande successo la possibilità di andare a seguire le partite della Benetton Basket e della Sisley Volley.

Questo accordo è un'iniziativa di marketing polivalente moderna, che associa i benefici dell'incentivazione dell'immagine al supporto dei nostri prodotti. Il nostro logo spicca non solo sugli spalti del Palaverde, ma anche sulle divise dei giocatori della Benetton Basket e della Sisley Volley, campione d'Italia.

Domanda

Il Professor De Masi ha parlato di leadership carismatica. Io ho notato che Amway è una struttura autoeducante che non si fa prendere da facili entusiasmi o da motivazioni sbagliate, ed è anche una struttura di cui fanno parte persone molto attente a preservare e a proteggere la correttezza di ciò che viene fatto. Questo è evidente oppure no?

Professor De Masi

Ho assistito solo ad alcune delle riunioni Amway, che rappresentano solo la punta emersa dell'iceberg. So che tutta la sua parte organizzativa quotidiana ha delle forme completamente diverse.

Le grandi assise per noi italiani sono ancora culturalmente troppo lontane. Noi accostiamo idealmente queste grandi forme organizzate di entusiasmo al mondo religioso e al mondo militare (le grandi parate e le grandi funzioni religiose), mentre in America sono tante le manifestazioni di questo genere, di carattere intermedio fra lavoro, spettacolo e formazione. In Italia non siamo ancora avvezzi a tali forme di socialità spettacolarizzata.

Occorre però tener presente che tali forme di aggregazione creano motivazione, entusiasmo, danno formazione e forse sono indispensabili in una "azienda-rete" atomizzata come Amway. L'azienda tradizionale, per unire il proprio personale, ha tutti i giorni otto, nove ore di tempo e i suoi rituali: quando si entra in ufficio, non si può più uscire fino allo scadere dell'orario lavorativo. Le aziende atomizzate, invece, hanno bisogno delle convention aggreganti.

Forse la mia perplessità è mero provincialismo, o forse si tratta solo di abituarsi al nuovo che avanza.

Mi sono comunque reso conto che dopo qualche minuto un individuo impara le regole del gruppo, della grande assise e le fa sue portandole dove vuole.

La stessa percezione che si ha negli incontri Amway la si avverte nelle convention dei partiti in cui ci si trova di fronte a situazioni di forte coesione interna. Dunque esistono diversi ambiti nei quali si profila il

rischio di confronto ed eventualmente di effetti secondari “da pulpito”. Noi italiani non siamo ancora preparati ad affrontare i nuovi ruoli che si profilano.

Mentre tale fenomeno culturale negli Stati Uniti ha coinvolto un notevole numero di persone.

Negli ultimi tempi mi pare che siamo culturalmente più propensi a scelte come quelle richieste dall'adesione ad Amway.

In Italia il gruppo di persone pronte a recepire questo tipo di offerta è ristretto, non così ampio come in altre culture. E' questo forse il motivo per cui Amway è qui da tredici anni, mentre in altre parti del mondo è partita molto prima.

Immagino che la visione strategica di chi decide di introdurre Amway in un nuovo paese parta dall'idoneità del paese ad accogliere tale struttura.

MODERATORE

Elena Chiadò Fiorio

C'è da aggiungere che si può essere pronti a recepire la proposta non soltanto nel ruolo di venditori, ma anche in quello di consumatori. Anche se si rileva una certa diffidenza nell'approccio con i beni ed il personale del sistema di vendita descritto.

Bisogna però evidenziare che soprattutto fra gli anziani c'è voglia di intrattenere un dialogo con qualcuno. Essi incitano poi amici e parenti ad una sperimentazione dei prodotti, divenendone i maggiori sostenitori e divulgatori. E sono veicolo di divulgazione perché più ricettivi e meno diffidenti nel far entrar in casa persone nuove.

Ciò può essere considerato un ritorno all'antico, perché il passaparola è il modo col quale prima dei media, radio e televisione ci si orientava negli acquisti. Era normale quando non esisteva la pubblicità diffusa attraverso i mass media chiedere ad un amico il giudizio su un prodotto. Si tratta in

sostanza di recuperare modalità di comunicazione più primitive, paradossalmente in un sentiero di evoluzione della società, che forse hanno come contenuto implicito la genuinità della comunicazione dovuta al fatto che la persona che si conosce ispira fiducia.

Si dà molta più importanza all'amico che elogia un film piuttosto che al manifesto, alla presentazione televisiva o alla recensione del critico.

Per alcuni acquisti che si possono definire ricorrenti il servizio offerto dalla vendita diretta può essere comodo, perché può essere fonte di disagio passare tante ore al supermercato. Acquisti più importanti o che devono essere supportati da conoscenze tecniche o che rievocano semplicemente il piacere dello shopping, possono limitare lo sviluppo di questa forma di vendita. Inoltre se tutti diventano venditori, chi compra poi?

Professor De Masi

Ognuno è venditore di qualcosa di sé e compratore di qualcosa di altri. Si può essere compratori e venditori con uno scambio che somiglia molto a quello preindustriale.

Domanda

Amway ha intenzione di estendere il suo modo di vendita a tutti i settori o solamente di concentrarsi su determinati settori?

Martine Heines

Si vede oggi, osservando lo sviluppo nella vendita diretta, che molti prodotti e servizi sono venduti tramite questo canale.

Per quanto riguarda Amway la filosofia iniziale dell'azienda è stata quella di vendere prodotti di largo consumo, che vengono acquistati da tutti e che si utilizzano ogni giorno.

Dunque non dover trovare, per effettuare cento vendite, cento persone che vogliano acquistare la stessa cosa, ma un nucleo di clienti di cui poter soddisfare i vari bisogni.

Con lo sviluppo di tale metodo di vendita ci si è indirizzati verso la coabitazione di prodotti diversi. Si amplia la gamma con prodotti molto semplici, per esempio uno di recente introduzione sul mercato, la pasta italiana, prodotta in Italia, non importata dagli Stati Uniti ed esportata in diversi paesi. Gli spaghetti in Italia sono prodotti forse in numero superiore alle saponette.

In egual misura si possono anche vendere prodotti più complicati. Tutto dipende dalla capacità di condizionamento, dall'abilità del venditore ad entrare in gioco. Si hanno così anche corsi di formazione, di addestramento, che sono eseguiti da docenti specializzati nell'insegnamento della dimostrazione e vendita dei vari prodotti.

Ci si può anche affidare, nel caso si trattasse di un prodotto molto specializzato, ad un partner di fiducia, un partner specializzato. L'incaricato Amway incontra un cliente, spiega cos'è il prodotto e poi si appoggia alla capacità tecnica di un esperto per finalizzare la spiegazione, assicurando un servizio post vendita molto importante. Tutto ciò, adesso, lo si può fare con una rete di alleanze strategiche.

Per quanto riguarda la strategia di marketing di Amway, proseguirà la tendenza ad avere prodotti e servizi allargati, anche se in Italia non sono tanti.

Ci si orienta verso prodotti che richiedono più specializzazione, prodotti che costano di più e che aumentano il potenziale di reddito degli incaricati. Prodotti quali il dentifricio, lo shampoo, la pasta, permettono di soddisfare più bisogni della famiglia.

Il nostro cliente tipo è la famiglia classica che mangia, si lava e, ogni tanto, installa una doccia o compra una batteria da cucina. La parola chiave è assicurare un prodotto di qualità, un servizio di qualità.

Domanda

Sono uno studente di Economia e faccio questa attività.

Si è parlato di diverse difficoltà per gli italiani a recepire questa attività innovativa.

E' possibile fare un paragone tra il sistema del franchising e il sistema di

Marketing utilizzato da Amway? Tenendo conto che per quanto riguarda l'espansione del fatturato le filiali in muratura sono sostituite da famiglie di consumatori.

Professor Pellegrini

Qualche affinità c'è, ci sono delle similitudini, ma il sistema tradizionale ha un contenuto relazionale più basso, malgrado la rete abbia tutta una serie di meccanismi di relazione interna. Essa non è costruita sulle relazioni personali.

C'è una relazione tra il franchising ed i sistemi di rete, ma nei rapporti col franchisor si creano delle tensioni maggiori.

L'investimento è incomparabile per quanto basso sia l'investimento in franchising sui muri.

Si parla di un paio di centinaia di milioni, e l'affinità è in quell'area grigia, complicata, tra relazioni puramente di mercato e relazioni puramente gerarchiche dentro le reti.

Domanda

Giacché il Marketing Multilivello è stato definito come l'attività del futuro, non solo Amway ma molte altre aziende si stanno orientando verso sistemi di questo tipo; vorrei sapere in che percentuale andrà ad incidere l'utile del Marketing Multilivello sul problema occupazione.

Una seconda domanda, invece, di natura più giuridico-legislativa: è possibile definire, alla luce di ciò che si è detto, il sistema pensionistico italiano come una struttura piramidale illegale? Una struttura piramidale illegale, in quanto ciò che viene prelevato dai contribuenti non viene accantonato, ma serve per pagare coloro che sono i pensionati di oggi, pratica che destinerà tale sistema al collasso.

Professor De Masi

Sono in corso progressive trasformazioni del sistema pensionistico. Tale sistema in questa fase risente del fatto che la progressiva automazione del lavoro consente di produrre sempre di più con sempre meno forza lavoro.

ro. Finché non si prende coscienza di ciò, è ancora possibile ai datori di lavoro pagare i contributi non in base a ciò che si produce, ma in base al numero dei dipendenti, senza tener conto del fatto che questi producono sempre di più, grazie all'aiuto delle macchine.

Siamo cioè in una fase di passaggio da una contribuzione sul numero dei dipendenti a una contribuzione sulla quantità dei prodotti.

Pochi sanno che l'Inps è un'organizzazione di straordinaria capacità; molti pensano, sentendo che l'Inps ha dei deficit, che questi dipendano dalla maniera in cui è organizzata. L'Inps è una struttura pubblica che, grazie ad alcuni leader di grande qualità, ha raggiunto livelli altissimi di automazione: segue diciotto milioni di pratiche, ha il più grosso centro meccanografico italiano. Ha un'organizzazione tale per cui segue tutte le pratiche una per una.

Ciò che grava sul sistema pensionistico italiano è la compresenza di un numero enorme di enti.

Domanda

C'è il rischio che un venditore si pesti i piedi con un altro? Ad esempio, in caso di assunzione di due persone che agiscano occultamente sullo stesso territorio sottraendosi reciprocamente i clienti? Si possono ingenerare dei contrasti o ci sono dei sistemi che li evitano?

Martine Heines

Penso che la miglior strategia per assicurarsi di conservare un cliente sia offrirgli un buon servizio. Se il cliente è contento del prodotto, è contento della persona che viene a proporre il prodotto, che gli telefona due giorni dopo per chiedere se è piaciuto, se si è trovato bene. Che si ricordi di mandare un biglietto di auguri o di portare un regalino perché sa che è il compleanno del bambino; tutto questo è un buon servizio. Come chi vuole recarsi a comprare un paio di scarpe è frenato nell'acquisto se il negozio che le vende è gestito da personale scortese. Questi opterà per un altro negozio i cui dipendenti siano invece, educati e disponibili. Questa è la miglior strategia. Nel ruolo di venditrici ci saranno sempre

persone bravissime ed altre meno. Così nella vendita tradizionale come nella vendita diretta.

In Amway non accade di ricevere telefonate di incaricati furibondi che rimarcano la sottrazione di clienti, poiché è la legge del buon servizio che prevale.

MODERATORE

Elena Chiadò Fiorio

Ringrazio tutti coloro che hanno partecipato al convegno sia in veste di relatori che di pubblico in sala, augurandomi che si ripresentino presto occasioni di incontro come quella odierna.

Pubblicazione a cura dell'Ufficio Relazioni Esterne AMWAY Italia