

VENDITE DIRETTE

DISTRIBUZIONE

# Faccia a faccia con il successo

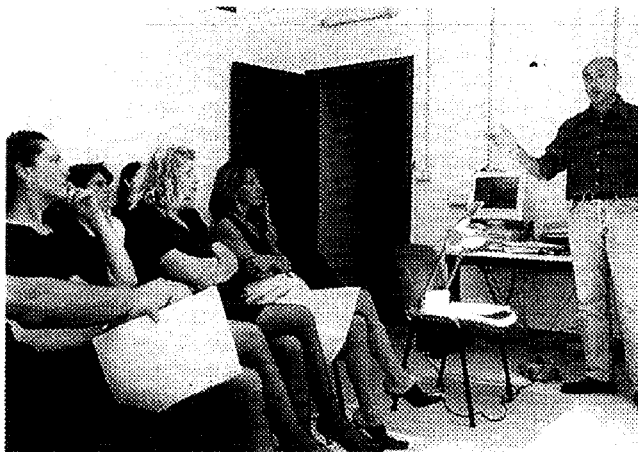
*Personalizzazione dell'offerta, massima efficienza delle risorse umane, tecnica del network marketing: sono questi i fattori principali dell'affermazione di un sistema che non conosce crisi.*

di Manuela Pozzi

Come rileva il presidente di Avedisco, Luigi Nadalini, sottolineando l'andamento in controtendenza del fatturato sviluppato nel 2001 dalle aziende dell'Associazione, la crisi generalizzata dei consumi non ha avuto contraccolpi di rilievo sulle vendite dirette, a conferma del livello di affidabilità raggiunto dal canale nell'ambito del sistema distributivo italiano. Il fatturato, infatti, supera quota 892 milioni di euro, con una crescita del 3,81% sull'anno precedente.

«Il risultato - commenta Nadalini - si rivela particolarmente premiante se si considera il rallentamento dei consumi familiari, aumentati dell'1,1% rispetto al 2,9% registrato nel 2000». In salita anche il numero delle imprese associate, da 34 nel 2001 a 36 all'inizio del 2002, sparse su tutto il territorio nazionale, presso le quali lavorano circa 2.000 dipendenti e una forza vendita di oltre 152.600 incaricati, formata al 70% da donne per lo più a part-time (90%). Il saldo degli addetti ritorna di segno negativo (-7%) dopo la ripresa dello scorso anno, chiuso con un aumento di circa 40.000 unità. Nonostante ciò, quasi tutti i comparti merceologici hanno registrato buone performance, a eccezione del tessile che, con 137 milioni di euro e una flessione dello 0,61%, conserva una posizione di stabilità e del settore cosmesi e accessori moda che, con vendite per 295 milioni, indica una contrazione del 2,18%. La quota più rappresentativa è appannaggio dei beni durevoli per la casa, pari al 56% ed equivalente in va-

lore a 499 milioni di euro. Completano il quadro i prodotti di consumo per la casa (133,4 milioni, +9,4%), l'alimentare-nutrizionale (33,4 milioni, +7,6%) e la categoria in cui sono genericamente comprese altre merceologie (4 milioni, +8%). Considerando anche le principali imprese non aderenti ad Avedisco, il valore del comparto sale a 1,473 miliardi di euro; intorno a esso gravita una forza vendita di 181.790 addetti, in calo del 3,83% sull'anno precedente.



Nel contesto europeo l'Italia si posiziona al quarto posto, dopo Germania, Gran Bretagna e Francia. Complessivamente, il mercato continentale ha sviluppato nel 2001 un giro d'affari di 8 miliardi di euro, attraverso un network formato da 500 aziende e da oltre 3 milioni di incaricati. Se consideriamo il mercato mondiale, gli Stati Uniti, dove il direct selling ha le sue radici storiche, non detengono più la leadership, nonostante la Wfda (World federation of di-

rect selling association) attribuisca loro un fatturato di 25,5 miliardi di dollari. La prima posizione spetta infatti al Giappone, con un giro d'affari di 28,4 miliardi di dollari.

I dati presentati sono emersi dalla conferenza stampa organizzata nell'ambito del Mived, la Mostra italiana della vendita diretta, occasione di incontro tra il pubblico e gli operatori per conoscere lo stato dell'arte e le prospettive future del settore.

La specializzazione e la personalizzazione dell'offerta, unitamente all'elevata componente di servizio e alle garanzie derivanti dal rapporto immediato con il rappresentante dell'azienda, costituiscono i punti di forza della vendita diretta che, per definizione, non prevede l'utilizzo di esercizi commerciali e di altre forme di intermediazione. Sul ruolo di Internet quale potenziale medium per lo sviluppo del canale, la posizione prevalente, condivisa dagli esponenti del comparto, non prevede al momento l'introduzione della vendita on-line. Le innegabili potenzialità della Rete sono comunque destinate a essere

progressivamente sfruttate in un'ottica complementare, per facilitare il reclutamento e interagire con i venditori, per fornire ulteriori supporti informativi ai clienti, per aumentare i contatti e rendere più efficiente la gestione degli ordini e delle operazioni logistiche. Le esperienze positive maturate all'estero da multinazionali del calibro di Avon e Amway hanno dimostrato l'efficacia dell'integrazione tra la Rete e il sistema one-to-one, soprattutto in Paesi come

## DISTRIBUZIONE

Stati Uniti e Giappone, dove la penetrazione di Internet ha raggiunto la sua massima estensione.

### Il ruolo chiave della formazione

I tradizionali plus della vendita diretta, cioè la qualità dei prodotti, il servizio e la massima comodità di accesso all'offerta, trovano il loro naturale completamento nella professionalità e nella competenza dei venditori. L'efficienza delle risorse umane è di stretta pertinenza dell'organizzazione commerciale adottata dalle singole aziende, da cui dipendono il coordinamento e la gestione della forza vendita sul territorio, effettuati attraverso una struttura operativa articolata per funzioni e competenze, composta da responsabili di gruppo o di zona, area manager o altro.

Poiché è tenuto a svolgere una vera e propria attività di consulenza su prodotti specifici, l'incaricato deve necessariamente possedere un grado di preparazione commisurato alle attese del cliente. La definizione dell'acquisto e la successiva fidelizzazione sono strettamente legati, infatti, alla capacità del venditore di fornire quella quota tangibile di valore aggiunto, su cui si fonda l'apparato della vendita diretta. La formazione rappresenta la chiave di volta dell'intero sistema e, parallelamente, una delle primarie aree di investimento. Nel 2001 le aziende associate ad Avedisco hanno organizzato complessivamente 469 corsi di formazione, focalizzati sulla gestione dei rapporti interpersonali e sulle tecniche di comunicazione, nonché 7.020 corsi di addestramento, basati sulle metodologie di vendita e sulla conoscenza dei prodotti, per un totale di 25.000 ore. Per il suo rilievo strategico la formazione esercita una funzione assimilabile a quella svolta dalle azioni di marketing e comunicazione, in quanto strumento di consolidamento e diffusione della conoscenza del marchio e della sua identità. Questa modalità di intervento, da sempre ampiamente condivisa da tutti gli operatori del canale, è in fase di ulteriore sviluppo, sia in termini quantitativi, sia in relazione alla ricerca e all'adozione di formule innovative, in sintonia con l'evoluzione del mercato e delle esigenze dei consumatori.

Seguendo tale linea di tendenza, Vorwerk Folletto ha recentemente lanciato il progetto "InFolletto", basato su tre concetti: informazione, inserimento e

innovazione. Rivolto ai potenziali agenti, il corso è formato da 6 moduli e prevede, oltre alla presentazione dell'azienda e del suo rapporto con i venditori, una carrellata sulla trasformazione del mercato del lavoro in Italia, sulle effettive opportunità offerte dalla professione e dai suoi contenuti imprenditoriali. Dal punto di vista motivazionale, l'azienda fa leva sulla consistenza di un gruppo internazionale, con 16 filiali nel mondo e un fatturato globale di 1.521 milioni di

per importanza, la componente socializzante, che rende unico il sistema della vendita diretta, in quanto permette di sperimentare sul campo la capacità individuale di instaurare relazioni umane strette e durature. Nella sua relazione presentata al Mived, il sociologo Francesco Morace ha esposto le opportunità offerte dal marketing relazionale nell'attuale contesto socio-economico, segnato in modo drammatico dall'attentato dell'11 settembre, dal fallimento di colossi economici che hanno minato la fiducia nella grande economia, nella tecnologia e nella sua infallibilità. Da qui la necessità di riequilibrare i rapporti personali e la conseguente possibilità per la vendita diretta di sfruttare la capacità della propria rete di seguire dinamicamente il mercato nelle sue evoluzioni, in stretto contatto con la gente.

#### IL FATTURATO DELLE IMPRESE ASSOCIATE AVEDISCO PER CATEGORIE MERCEOLOGICHE: 2001 (in euro)

Cosmesi e accessori moda	152.183.000
Beni di consumo per la casa	133.409.000
Beni durevoli per la casa	498.524.000
Tessile casa-persona	70.726.000
Alimentare-nutrizionale	33.399.000
Altro	4.127.000
<b>Totale</b>	<b>892.368.000</b>

Fonte: Avedisco *Largo Consumo*

euro. Sul mercato nazionale, dove nel 2001 ha sviluppato un giro d'affari di 250 milioni di euro, la società opera con 700 dipendenti (tra cui 21 manager di zona, 116 capi distretto, 430 capi gruppo), oltre a 3.500 tra agenti e promotori e a una rete di assistenza composta da più di 300 centri autorizzati. Amc, specializzata nella produzione di sistemi di cottura, sta puntando su una rete formata da elementi giovani e dinamici e, in questa direzione, sta investendo molto sul reclutamento, con riscontri positivi derivanti anche da un sistema di incentivi, legato ai contatti e alle presentazioni effettuate e non alle vendite concretamente concluse.

#### La componente socializzante

Per i potenziali addetti la flessibilità costituisce la principale attrattiva offerta dalla professione che, proprio perché sostanzialmente priva di barriere d'ingresso, prescinde dall'età e da eventuali altri impegni, familiari, di studio o di lavoro, grazie a una gestione del tutto discrezionale del tempo. Ultima, ma non

#### GLI INCARICATI ALLE VENDITE DELLE IMPRESE AVEDISCO: 2000-2001 (in unità e in %)

	2000	2001	var. '01/'00
Occasionali	133.264	126.290	-4,23
Abituali	27.388	22.681	-17,19
Agenti	3.359	3.346	-0,39
Dipendenti	378	309	-18,25
<b>Totale</b>	<b>164.389</b>	<b>152.626</b>	<b>-7,16</b>

Fonte: Avedisco *Largo Consumo*

Fra le tecniche di vendita fondate, appunto, sul rapporto diretto, la dimostrazione collettiva di prodotti, o party plan, continua a riscuotere buoni consensi presso i consumatori. La formula si rivela vantaggiosa sia per il venditore, che può razionalizzare la gestione dei contatti e chiudere contemporaneamente più transazioni, sia per il cliente, in quanto il gruppo favorisce lo scambio di opinioni e l'instaurarsi di un clima più rilassato e informale, generalmente incline all'acquisto. Sono numerose le aziende che utilizzano il sistema della riunione collettiva, come Stanhome, società americana di prodotti per la cura della casa e della persona, operativa ormai da 40 anni nel nostro Paese con uno stuolo di 20.000 incaricati.

Particolarmente famosi i party Tupperware, la multinazionale americana produttrice di contenitori per uso domestico in 13 nazioni del mondo, presente ▶

in Italia dal 1964 con 70 concessionari autorizzati e circa 20.000 addetti alla vendita, tra dimostratrici e capigruppo. Recentemente l'azienda ha affiancato alla tradizionale riunione a domicilio l'allestimento di stand, chiamati Punti accesso consumatori, all'interno di fiere e gallerie di centri commerciali, per la commercializzazione diretta al pubblico. Il progetto, finalizzato ad aumentare la conoscenza e la visibilità dei prodotti, prevede anche l'utilizzo del canale televisivo, attraverso il sistema di televendita sulla rete Home shopping Europe.

Il rapporto one-to-one, focalizzato sulla figura della presentatrice che entra nelle case delle consumatrici in veste di consulente della bellezza, è da sempre il preferito da Avon. La tecnica del party può essere adottata in circostanze speciali, a Natale o in occasione di altre festività, dalle dimostratrici che sono in grado di organizzarlo e di gestirlo. Realtà pionieristica del mondo della vendita diretta, l'azienda possiede da sempre una connotazione prettamente femminile, dal management aziendale alle incaricate, che ne caratterizza tutta l'attività, comprese le iniziative di sponsorizzazione di eventi e manifestazioni dedicati alle donne.

### Tra le formule commerciali

Il terzo pilastro della vendita diretta è rappresentato dal marketing multilivello, o network marketing, formula che si differenzia dalle precedenti non nella tipologia di approccio, che resta comunque personale, ma nell'organizzazione della rete commerciale. Il sistema si fonda, oltre che sul normale ampliamento del parco clienti, anche sulla ricerca di nuovi venditori da parte dei singoli incaricati, attraverso un meccanismo considerato, attualmente, come una delle varianti più evolute di questa formula distributiva.

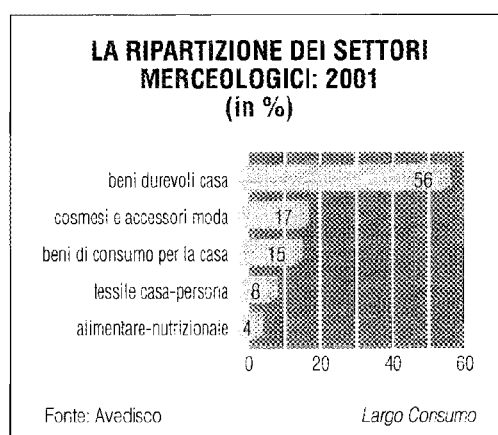
Tra i pionieri del marketing multilivello figura Amway, società americana appartenente al gruppo Alticor, presente in 80 Paesi con 53 filiali, 10.000 dipendenti e oltre 3 milioni di incaricati, il cui fatturato nel 2001 ha superato i 4 miliardi di dollari. Specializzata nella vendita di integratori, cosmetici, prodotti alimentari, per la cura della casa e della persona, l'azienda opera in Italia dal 1985 con 60 dipendenti e 45.000 addetti, con un giro d'affari di 51 milioni di euro. Particolarmente ampio e articolato, il catalogo comprende più di 400 prodotti di produ-

zione propria e una serie di articoli realizzati in esclusiva da altre aziende, come Philips, Seiko, Aiwa ecc. Come spiega Monica Milone, responsabile delle relazioni esterne di Amway Italia, la strategia commerciale sul territorio nazionale sarà progressivamente focalizzata sullo sviluppo della linea salute e benessere, cioè integratori e cosmetici, in linea con il trend di mercato in atto, che vede il consumatore sempre più attento al connubio tra la buona condizione fisica e la cura dell'aspetto esteriore. L'altra importante svolta, che ha caratterizzato il 2001 e influenzerà l'andamen-

precisa Pino Trimonte, senior marketing manager di Herbalife Italia – questi prodotti trovano nella vendita diretta il loro canale ideale, grazie al rapporto personale e alla consulenza dei distributori, la cui introduzione nel network è subordinata a un'attività di comunicazione e formazione molto strutturata. Tale attività si avvale di tutti gli strumenti tecnologici, dal web alla rete satellitare, per dialogare con tutti i componenti del gruppo e per partecipare agli eventi e alle riunioni organizzate in tutto il mondo. In Italia il training prevede numerosi seminari organizzati localmente su tutto il territorio e iniziative a carattere nazionale e internazionale». Nel nostro Paese Herbalife conta 70 dipendenti e 4.000 incaricati, la cui attività ha sviluppato nel 2001 un fatturato di 144 milioni di euro (+9% sul 2000).

### Luci e ombre sulla piramide

All'immagine della vendita diretta non hanno certamente giovato le vicende giudiziarie, che hanno portato alla ribalta i rischi dei cosiddetti schemi piramidali o "catene di Sant'Antonio", operazioni fraudolente finalizzate ad arricchire i promotori in progressione geometrica, con il denaro versato dalle persone reclutate. Su questo versante Avedisco non solo si è impegnata a sostenere tutte le iniziative di chiarificazione e informazione al pubblico sull'illegalità di tali metodi, ma ha altresì avviato una stretta collaborazione con gli organi legislativi e le diverse parti interessate, per la realizzazione di provvedimenti che mettano definitivamente fine al fenomeno. «Sempre in tema di tutela del consumatore – precisa Nadalini – Avedisco e le principali associazioni di consumatori hanno siglato un nuovo protocollo d'intesa per la mediazione delle controversie in materia di vendita diretta. La parte più significativa dell'accordo è costituita dal riconoscimento e dalla condivisione del nostro codice di comportamento, secondo quanto previsto e sollecitato dalla Commissione europea». Il documento costituisce un'ulteriore tappa nel processo di collaborazione con le associazioni dei consumatori, avviato nel 1992 con il protocollo sulla Commissione di conciliazione e arbitrati, e proseguito nel 1994 con la firma del Contratto azzurro. ■



to futuro della società, riguarda la formazione. La riorganizzazione avviata lo scorso anno è finalizzata a implementare il processo di crescita del singolo incaricato, grazie alla guida e al sostegno di staff di formatori interni, costantemente presenti sul territorio. Si consolida, quindi, un nuovo approccio culturale per fornire alla rete, oltre alle spinte motivazionali e ai contenuti informativi, stabili punti di riferimento a livello locale, in vista di un aumento altrettanto costante delle vendite.

Altro esempio di network marketing è offerto da Herbalife Italia, entrata recentemente in Avedisco. Appartenente all'omonimo gruppo californiano, l'azienda è specializzata nella vendita diretta di prodotti per la nutrizione "interna" (sostitutivi del pasto, integratori alimentari) ed "esterna" (cura della persona e cosmetici). La tecnica distributiva che ha portato le specialità Herbalife in 54 Paesi del mondo è un sistema che permette al cliente di restare tale e, contemporaneamente, di entrare nella rete attraverso un altro venditore, ampliando così la compagine distributiva. «Per il livello di specializzazione e la funzione d'uso –