

Алексей Гош,  
директор по коммуникациям Reputation Capital

# Сетевая репутация



Высокая репутация крупнейшего игрока на рынке сетевого маркетинга позволила компании *Amway* не только пройти через серьезные испытания, но и сохранить право на существование целой системы сбыта

## От Америки до Вьетнама

Особенности функционирования сетевого маркетинга — одна из наиболее обсуждаемых тем в деловом мире второй половины XX века. Ведущую роль в становлении сетевого маркетинга и его успешном развитии сыграла американская компания *Amway*. Победа сети в широко известном судебном процессе 1975 года создала длительный «иммунитет» для всей системы сбыта.

Принято считать, что история многоуровневого маркетинга неразрывно связана с американцем Карлом Ренборгом и начинается с 30-х годов прошлого столетия. После продолжительного периода работы в Китае будущий родоначальник *MLM* занялся продажей продуктов здорового питания. При этом он решил

внедрить новаторскую систему: предприимчивый американец предложил друзьям самим распространять информацию о товаре, пообещав вознаграждение за каждый купленный набор и премии знакомым друзьям, если они также станут продвигать продукцию.

Воодушевленный первым успехом американец в 1934 году организовал компанию *California Vitamins*, характерной чертой которой стала система распространения, ориентированная на то, чтобы потребители товаров сами становились их дистрибьюторами. Детище Ренборга стремительно выросло до масштабов крупной торговой сети с оборотом в \$7 млн. При этом компания не вложила и доллара в прямую рекламу.

Однако наиболее активный период в развитии многоуровневого маркетинга

связывают с именами Ричарда де Воса и Джея ван Андела. После десяти лет успешной деятельности в структурах Ренборга два предпринимателя решили начать собственный бизнес. В 1959-м они создали фирму *American Way Corporation*, или сокращенно *AMWAY*. Первым ее товаром стало многофункциональное чистящее средство *L.O.C.* В скором времени компаньоны приобретают права на фирму, изготавливающую раствор, замыкая на себе процессы производства и распространения. В отличие от своего учителя, де Вос и ван Андел довольно быстро поняли целесообразность расширения ассортимента товаров, добавив к нему продукцию для быта.

Перспективы развития бизнеса американцы видели также в расширении рынка сбыта за рубеж. Уже через три года после появления *Amway* ее представители появляются в Канаде. В 1971-м она выходит на австралийский рынок, а спустя еще два года — на европейский. Стремительное продвижение привело к росту количества дистрибьюторов, число которых в 1989-м превысило миллион человек. Через восемь лет продукты *Amway* распространяли уже три миллиона.

В 2004-м произошло печальное событие — в возрасте 80 лет умирает один из основателей сети Джей Ван Андел. Однако *Amway*, перестав всецело зависеть от участия своих владельцев, уже продолжала существовать как самостоятельный организм. В 2008-м она вышла на 58-й зарубежный рынок, начав деятельность во Вьетнаме.

## Остаться живым

Параллельно с бесспорными успехами своего наиболее яркого представителя, период бурного развития переживал и сам *MLM*. На сегодняшний день фирмы, работающие по системе многоуровневого маркетинга, прочно завоевали место в мировой экономике, вовлекая в свою деятельность миллионы людей и фиксируя ежегодные обороты в сотни миллиардов долларов.

Но такая система ведения бизнеса имеет ряд существенных недостатков. К основным из них относят большую текучесть кадров — достигнуть успеха в *MLM-компаниях* удастся не многим. Отдельные структуры, строящие бизнес по данному принципу, не стремятся оказывать поддержку своим дистрибьюторам, немногие из которых на самом деле могут рассчитывать на значительные доходы, в то время как абсолютно

му большинству предпринимателей достичь желаемых высот так и не удастся.

Экономя средства на рекламу, компании переключают задачу по продвижению своего продукта на плечи самих продавцов.

К существенным недостаткам многоуровневого маркетинга также относят «агрессивное рекрутирование» и частое искажение свойств продукции. Самые рьяные противники системы считают некоторые известные *MLM-компании* опасными для общества коммерческими культурами.

Поскольку *Amway* — один из мировых лидеров направления и его основателей, большая часть критики адресована самой компании. На многочисленных веб-сайтах, открытых отчасти и бывшими топ-менеджерами сети, можно найти немало упреков в ее адрес.

На сегодняшний день **фирмы**, работающие по системе **многоуровневого маркетинга**, прочно завоевали место в мировой экономике, вовлекая в свою деятельность **миллионы людей** и фиксируя ежегодные обороты в **сотни миллиардов долларов**

Кризисным моментом в истории компании стала «война с пирамидами», развернутая контролирующими органами США в 1975 году. Федеральная комиссия по торговле (*FTC*), стремясь прекратить существование незаконных бизнес-структур, обрушилась на представителей сетевого маркетинга, выбрав своей главной целью *Amway*. Американской корпорации пришлось не только защищать свою репутацию, но и отстаивать право на жизнь для всего многоуровневого маркетинга.

До начала последовавшего за обвинениями судебного процесса развитие *MLM-направления* нельзя было назвать бурным. За 20 лет на американском рынке появилось лишь 30 фирм, которые в той или иной мере можно было отнести к сетевому маркетингу. Несмотря на это, власти США все-таки решили поставить точку в его существовании. В 1975-м *FTC* ввела в действие «Положение о структурах типа «пирамида», согласно которому в незаконной деятельности можно было обвинить и компании сетевого маркетинга. Официальное обвинение, поданное в судебные инстанции, гласило: *Amway* является пирамидальной «схемой дистрибьюторов над постоянно увеличивающимся числом дистрибьюторов», что «обречено на крах» и содержит в себе «недопустимую возможность обмана».



**Обороты сетевых компаний растут в среднем на 20–30 % в год, а число их дистрибьюторов приближается к 30 млн человек. В США дистрибьютора-сетевика можно встретить в каждой девятой семье. Более 100 млн американцев ежегодно делают хотя бы одну покупку через систему MLM. Более половины продукции в США продвигается именно через сетевые компании. В MLM-компаниях задействовано в четыре раза больше женщин, чем мужчин**

Первым шагом в борьбе контролирующими органами США против многоуровневого маркетинга является процесс против *Koscot Interplanetary Inc.*, состоявшийся в том же 1975-м. Компания обвинялась в мошенничестве.

По мнению *FTC*, о незаконности предпринимательской деятельности *Koscot* свидетельствовали следующие признаки:

- высокая плата за участие в системе;
- необходимость значительных закупок при вхождении в нее;
- дезинформирование дистрибьюторов о размерах возможной прибыли;
- предоставление вознаграждения дистрибьюторам, не основанное на продаже продукции конечным потребителям.

В ходе дальнейших многочисленных процессов против *MLM-компаний* именно по данным показателям федеральные власти определяли законность деловой активности. Причем, для начала расследования достаточно было лишь подозрения в одном из пунктов.

Были выработаны главные критерии для оценки «пирамидальности» бизнес-структуры. В случае если ее участник вынужден платить деньги за право продавать товар либо получает вознаграждение за рекрутирование новых участников, есть большая вероятность того, что деятельность компании признают незаконной.

Данный подход, получивший название «тест *Koscot*», применили в начале рассмотрения дела *Amway*. Судебный процесс, длившийся четыре года, стал борьбой за выживание целой отрасли.

Широкий спектр обвинений, выдвинутых к американской корпорации, по мнению многих аналитиков, не оставлял ей ни единого шанса. В число ее «прегрешений» входило:

- ограничение свободы конкуренции путем установления фиксированной продажной цены;
- наложение определенных требований на тип реализации (запрет продажи на стационарных точках), что также ограничивает свободу предпринимательства и конкуренции дистрибьюторов;
- ограничение на рекламные действия дистрибьюторов;
- обвинение в пирамидальности схемы;
- предоставление соискателям неправдивой информации о свойствах бизнеса, возможных доходах, а также затратах для их получения.

В процессе длительных слушаний представителям *Amway* удалось дать ряд весьма важных пояснений по некоторым из пунктов.

Одно из главных обвинений, касающееся предоставления будущим дистрибьюторам искаженных сведений о возможных выгодах, было также опровергнуто отсутствием каких-либо обещаний относительно вероятных доходов, закрепленных в корпоративной документации. Цифры, указанные в презентациях, являлись приблизительными и представляли собой иллюстрации возможных схем заработков.

Однако переломным моментом в громком деле стал итог противостояния обвинения и защиты по главным пунктам иска. Чтобы усилить свои позиции, *Amway* на заседании огласила ряд своих инициатив, способствовавших прозрачной деятельности компании. Основным признаком «пирамидальности» — предоставление вознаграждения дистрибьюторам за рекрутирование, — как оказалось, отсутствовал. Сеть по личной инициативе ввела правило, обязывающее предпринимателей для получения премии представлять доказательства, что 70 % товара реализовано конечному потребителю.

И, наконец, главным доказательством *Amway* в отношении своей непричастности к пирамидальным схемам стало добровольно взятое на себя обязательство выкупать остатки нереализованной продукции у своих дистрибьюторов за 90 % начальной цены, если они захотят выйти из бизнеса.

Предпринятые меры помогли *Amway* добиться желаемого результата. В 1979 году было вынесено решение, согласно которому «метод распространения товаров, называемый многоуровневым маркетингом, является приемлемым и допустимым с точки зрения закона способом продаж и распространения продукции».

## Репутационная защита

Позиция, занятая руководством *Amway* в суде, была высоко оценена и специалистами в области права, и бизнес-экспертами. Так называемые правила «70 %», «десяти продаж» и «обратного выкупа» получили название «Защита *Amway*» и стали в последующем применяться всеми сетевыми компаниями для отстаивания своей правоты в судебных инстанциях.

Важность для делового сообщества судебного решения по процессу 1979 года сложно переоценить. Умелый выход из сложной ситуации позволил руководству компании не только защитить свой бизнес, но и отстоять право на существование всей системы сбыта. Воодушевленные положительным результатом

сторонники многоуровневого маркетинга активизировали свою деятельность. Если до 1975-го эксперты называли лишь 30 фирм, относящихся к данной отрасли, то на протяжении четырех лет после окончания процесса над *Amway* в США возникло несколько сотен новых сетей, с которыми начали сотрудничать около пяти миллионов человек.

По мнению экспертов, основной причиной благополучного выхода компании из кризиса 70-х годов стало эффективное использование антикризисных мер. Представители корпорации не настаивали на своей правоте, инициировав внесение существенных изменений в собственную деятельность. Готовность идти на весомые уступки ради достижения стратегической цели не раз помогала ей сохранить свои позиции на рынке и деловую репутацию.

За все время существования одним из главных приоритетов *Amway* являлось сохранение доверия со стороны всех заинтересованных групп. Так, идя навстречу контролирующим органам, она ужесточала контроль над работой дистрибьюторов. Однако это не спасало крупную сеть от множественных упреков со стороны противников, среди которых было немало

представителей СМИ. Многое изменилось в 1996 году, когда руководство компании решило подойти более скрупулезно к формированию имиджа, отдав ему ведущую роль в защите от «недоброжелателей».

Не прекращая борьбу за доброе имя в прессе, *Amway* стала демонстрировать своим сотрудникам важность внедрения принципов репутационного менеджмента. Первоначальные конференции по этой теме быстро превратились в регулярные серии лекций, проводимые авторитетными специалистами. Главными целями внедрения образовательных курсов стало изучение менеджерами способов отстаивания законности своей тактики продаж, борьба с мнением о назойливости дистрибьюторов, а также увеличение эффективности бизнеса. По словам Марка Бейна, вице-президента по коммуникациям *Alticor*, родительской компании *Amway*, обучение в репутационном университете обеспечило существенный и долгосрочный эффект. Механизмы, используемые для повышения доверия к компании, позволяют в значительной мере снижать уровень неприятия как самой сети, так и многоуровневого маркетинга в целом. **D**

Реклама

## RE: СТРУКТУРИЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю

- Стратегії збереження активів при претензіях кредиторів
- Моделі структурування заборгованостей
- Реструктуризація заборгованостей як обов'язкова умова в процесі залучення інвесторів
- Врегулювання питань заборгованостей при M&A і підготовці бізнесу до продажу

21 жовтня 2009 р.

Діловий телевізійний партнер



перший дилер

Генеральний медіа-партнер

ВЛАСТЬ ДЕНЕГ

Юридичний медіа-партнер

ЮРГАЗЕТА

Медіа-патронат

interfax

Бюджетное УЧЕТ

Головний новостійний медіа-партнер

і економіческие известия

УКРАЇНСЬКІ НОВИНИ

Головний діловий медіа-партнер

і статус

Медіа-партнери

Генеральний інтернет-партнер

LITA.net

Управління КРАТІВ

Організатор

Conference house

Детальна інформація та реєстрація:  
+38 044 5411838, [www.ch.kiev.ua](http://www.ch.kiev.ua)