

“Un lavoro su misura oltre gli algoritmi: la vendita diretta e il mondo digitale”

Ricerca condotta per Univendita – Unione italiana vendita diretta

Prof. Mimmo Carrieri

Prof. Fabrizio Pirro

Ordinari di Sociologia del lavoro – Università degli Studi La Sapienza

0. Introduzione: il lavoro delle piattaforme e il lavoro della vendita diretta.....	2
1. La ricerca	6
1.1. Fase 1: le interviste ai responsabili delle aziende	6
1.2. Fase 2: i focus group	14
1.2.1. Roma	16
1.2.2. Milano.....	22
1.3. Fase 2: la survey.....	26
1.3.1. Il campione.....	26
1.3.2. La condizione occupazionale.....	28
1.3.3. Il lavoro svolto.....	31
1.3.3.1. I caratteri.....	31
1.3.3.2. Gli strumenti tecnologici.....	33
1.3.3.3. La valutazione.....	34
2. Considerazioni conclusive: qualche implicazione di <i>policy</i>	38

0. INTRODUZIONE: IL LAVORO DELLE PIATTAFORME E IL LAVORO DELLA VENDITA DIRETTA

Il 23 ottobre 2024, il Parlamento Europeo ha adottato la direttiva (UE) 2024/2831 “relativa al miglioramento delle condizioni di lavoro nel lavoro mediante piattaforme digitali”, la cosiddetta “platform workers” directive, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell’Unione europea l’11 novembre 2024 ed entrata in vigore il 1° dicembre 2024. Gli Stati membri hanno due anni per recepire le disposizioni della direttiva nel loro ordinamento nazionale, dunque entro il 2 dicembre 2026.

All’origine della Direttiva europea in materia di lavoro mediante piattaforme troviamo alcune istanze sicuramente importanti e meritevoli.

Intanto ed in primo luogo quella di apprestare tutele adeguate per i lavoratori che svolgono attività di vario tipo gestite da piattaforme, intese come persone fisiche o giuridiche.

Questa esigenza trae origine dall’aumento corposo di questo fenomeno nei diversi Paesi europei e dall’incertezza che spesso si accompagna ad esso sul reale profilo giuridico di questi lavoratori e sulla configurazione precisa dei trattamenti normativi e salariali.

Inoltre, a questo corposo fenomeno si accompagna anche l’istanza di mettere i lavoratori nella condizione di proteggersi dal controllo invasivo delle piattaforme, specie attraverso il ricorso ad algoritmi in grado di dettare, fuori da meccanismi chiari e da opportunità di interventi correttivi, tempi e modi, premi e sanzioni connessi alla prestazione lavorativa: in modo impersonale e sotto pretesa di neutralità oggettiva.

Come è ormai largamente noto, la Direttiva definisce una presunzione di subordinazione a favore di questi lavoratori, facendo ricorso ad una inversione dell’onere della prova, che diventa a carico dei datori di lavoro o comunque delle piattaforme implicate.

Le modalità di implementazione di questo impianto sono affidate ai singoli stati membri, che sono attualmente impegnati nel recepimento della Direttiva e nel suo adattamento alle concrete e specifiche condizioni nazionali. E anche il nostro Parlamento sta attualmente lavorando in questa direzione.

Naturalmente il punto dirimente centrale – rispetto ad altri - riguarda la definizione precisa e non controversa di *chi* siano i lavoratori interessati effettivamente e dei quali stiamo parlando con il fine capirne i contorni effettivi.

Sotto i riflettori un po' dappertutto nei diversi Paesi si sono trovati soprattutto i *riders* (i ciclofattorini addetti alla consegna), soprattutto nel *food delivery*, i quali a lungo sono apparsi come l'emblema di questa nuova regolazione ed il principale problema da affrontare. Ed insieme ad essi anche gli autisti di Uber, un altro segmento che ha contribuito a modificare gli stili di vita nei Paesi avanzati.

A questo punto entra in campo il nostro ragionamento relativo a quale sia la collocazione adeguata, dentro questo quadro tipologico, dei lavoratori della vendita diretta. Un segmento che a tutti noi è noto per esperienze vissute e che attraversa con le sue specificità il nostro sistema occupazionale. Quindi il nostro ragionamento verte intorno all'esistenza dei requisiti per assimilare questa particolare categoria alle altre che abbiamo sopra ricordato.

Appare utile sottolineare come questa specifica categoria di lavoratori sia risalente nel tempo. Almeno una parte delle aziende che vi fanno ricorso possono vantare una storia produttiva lunga ed in alcuni casi risalente all'anteguerra.

Possiamo quindi ritenere, almeno come assunto di partenza, che questi venditori e il pacchetto di attività che essi animano non costituiscano il prodotto delle rivoluzioni tecnologiche degli ultimi decenni, o di quella digitale in corso. Le categorie occupazionali oggetto della Direttiva sono invece il portato diretto di queste trasformazioni tecnico-organizzative recenti.

Un altro aspetto sul quale richiamare l'attenzione riguarda il largo insediamento delle aziende impegnate nella vendita diretta. Il fenomeno delle piattaforme è in crescita e riguarda ormai a livello nazionale alcune centinaia di migliaia di lavoratori.

Invece i famosi rider secondo una stima di qualche anno fa non superavano le settantamila unità, nonostante il balzo in avanti registrato durante e a ridosso della Pandemia. Certo le stime fornite negli anni scorsi dalla Commissione europea parlavano di una crescita esponenziale che avrebbe toccato, nell'insieme dei Paesi, i quaranta milioni di persone. Naturalmente, ammesso che tali stime siano fondate, in questo monitoraggio si parla non solo dei ciclofattorini ma di tutte le attività promosse dalle Piattaforme, spesso esercitate a distanza e su piccoli segmenti produttivi, e che prevedono prestazioni legate al web. Nel caso che a noi interessa - quello della vendita diretta - possiamo osservare un universo già ampio storicamente nella realtà italiana, e che è cresciuto e si è consolidato anche a cavallo del Covid.

I soli dati di Univendita, che raccoglie le aziende più importanti - ma non tutte - del settore ci dicono infatti che i lavoratori sono circa mezzo milione. Quanto allo spazio che esse occupano nel nostro sistema produttivo, esso si mantiene stabile nel lungo periodo e con una tendenza all'incremento.

Possiamo certo lamentare a margine di questo ragionamento che nei confronti di questo universo le attenzioni siano ridotte e la sua rilevanza non compresa ed acquisita nelle sue diverse implicazioni. Si tratta dello strano paradosso che porta a dare per scontata una attività che tutti conoscono, ma di cui tendono a sottostimare il volume: è un polmone, seppure sottovalutato, del nostro mondo produttivo. E un po' il destino di queste aziende e dei suoi lavoratori quello di essere allo stesso tempo *indispensabili ed invisibili*. Ciò non toglie che vale la pena di ribadire il carattere non effimero di questo interessante contenitore sociale e la sua ribadita rilevanza nell'ambito della nostra economia.

Ma il punto chiave sul quale intendiamo attirare l'attenzione riguarda le caratteristiche, ma anche le domande e il vissuto dei lavoratori della vendita diretta: che ne confermano la non assimilazione alle previsioni relative al lavoro mediante piattaforme.

In altri termini il nostro intento è quello di capire tanto quale sia lo stato dell'arte attuale relativo all'inquadramento di questi lavoratori, quanto quello riguardante le loro aspirazioni, la loro identificazione con l'attività che svolgono, e la loro accettazione di questo dato.

Quindi l'obiettivo di questo studio consiste nel dare conto del quadro *oggettivo* della condizione dei lavoratori della vendita diretta e del loro trattamento attuale, relativo alle condizioni di lavoro e alle dinamiche retributive.

Mettendo a fuoco per questa via se nell'organizzazione del lavoro e nella misurazione delle prestazioni produttive siano rintracciabili fattori che riconducono ai modelli tecnologici e organizzativi tipici delle piattaforme, ivi inclusi i famosi algoritmi.

Nello stesso tempo intendiamo contribuire a scavare in profondità dentro la percezione *soggettiva* che essi attribuiscono alla loro attività oltre che del grado di identificazione e di soddisfazione ad essa connessa.

Per dare risposta ai nostri interrogativi di ricerca abbiamo utilizzato una varietà di metodi e di strumenti.

Inizialmente sono state condotte alcune interviste in profondità condotte presso i responsabili del personale e dell'organizzazione del lavoro delle aziende del settore. Interviste intese ad esplorare le modalità dei rapporti con i lavoratori, oltre che l'eventuale utilizzo di tecnologie ispirate ai meccanismi di controllo a distanza equivalenti agli algoritmi. In secondo luogo, sono stati svolti, in aree territoriali diverse, due focus group, molto partecipati, con i lavoratori della vendita diretta, appartenenti alle diverse aziende del settore e con posizioni professionali diversificate. Con questa tecnica abbiamo inteso raccogliere le domande e le aspettative dei lavoratori direttamente interessati. Non dobbiamo infatti dimenticare che negli anni scorsi in molti paesi sono state registrate mobilitazioni dei rider o equivalenti finalizzate al riconoscimento dello status di lavoratori subordinati.

Invece abbiamo potuto constatare direttamente - e ne parleremo più avanti - come le aspirazioni di questi segmenti differiscano in modo significativo da quel tipo di traiettoria. *Questi lavoratori non sono minimamente attratti dalla prospettiva della subordinazione.*

Inoltre, abbiamo sottoposto un questionario di domande ad un nutrito gruppo di lavoratori con l'intento di ricevere una conferma più larga e dettagliata di questo orientamento.

Prima di addentrarci nella presentazione dei risultati riteniamo importante una sottolineatura preliminare.

Infatti, in una prima fase dei suoi lavori - antecedente l'attuale configurazione della Direttiva - Commissione europea aveva elencato cinque requisiti che, qualora presenti (ne sarebbero stati sufficienti due), avrebbero automaticamente fatto scattare lo status di lavoratore subordinato: tetto massimo alla retribuzione, monitoraggio tramite app, controllo degli incarichi, imposizione di un orario di lavoro e obbligo di indossare una divisa.

Non una delle cinque voci indicate dalla Commissione come parametri di misurazione corrisponde al profilo dei lavoratori della vendita diretta.

È possibile osservare, già prima dei nostri approfondimenti, come nessuna di queste dimensioni originariamente enucleata sussista in relazione ai lavoratori della vendita diretta. In sostanza anche nella versione più restrittiva e più rigida dell'intervento regolativo eurocomunitario *non esistono appigli per prendere in considerazione anche solo una qualche somiglianza con le esigenze dei lavoratori delle piattaforme*. Quindi possiamo sostenere come già ad una prima ricognizione dello stato dell'arte ci mostra che la vendita diretta si muove lungo un'orbita completamente differente rispetto al lavoro mediante piattaforme.

1. LA RICERCA

1.1. Fase 1: le interviste ai responsabili delle aziende

I colloqui con i responsabili delle aziende per il personale e per l'organizzazione del lavoro hanno contribuito a delimitare il campo e a precisare le attività della vendita diretta.

Vorremmo partire dalla risposta ad un interrogativo che in qualche modo tocca il nocciolo del mondo che qui descriviamo: ma come è possibile che in un modo invaso dalle tecnologie e dagli acquisti a distanza vi siano delle aziende che coltivano uno spazio di segno opposto?

Sembrerebbe che questo non sia immaginabile oppure che ci troviamo di fronte a segmenti residuali del mondo produttivo. In realtà proprio questa è la peculiarità di questo settore. Se il resto dell'economia è cresciuto, e qualche volta prospera, grazie all' e-commerce, queste aziende invece hanno bisogno, si alimentano e si radicano grazie alla vendita diretta. Si tratti di aspirapolveri o di cosmetici il rapporto con il cliente deve essere diretto e per così dire materiale: l'acquisto si basa sul contatto e il rapporto con le persone, sulla possibilità di toccare e mettere alla prova l'oggetto. La dimensione materiale e quella personale sono entrambe fondamentali e si intrecciano in questa attività. E sono ineliminabili. Non possono essere sostituite dalle tecnologie, che al più ne costituiscono un supporto ed un accompagnamento.

In altri termini queste aziende sono cresciute intorno alla vendita diretta che ne costituisce il cuore organizzativo pulsante e non superabile.

Questi tratti sono stati precisati e confermati nel corso di questi incontri.

La possibilità di organizzare il lavoro e di controllarlo in modo serrato e puntuale mediante algoritmi è esclusa in partenza ed in modo radicale.

“Il nostro investimento tecnologico è nella sede” (DES). Infatti, queste aziende curano, come quasi tutte, la strumentazione tecnologica che può migliorare il processo produttivo.

Ma si tratta di aggiustamenti e facilitazioni che aumentano il raccordo con la rete di vendita, senza però mettere in discussione il nucleo fondante del rapporto diretto con il cliente.

Quindi troviamo app e altri meccanismi, qualche volta messi in piedi dagli stessi venditori in modo spontaneo, ma del tutto finalizzati a facilitare il processo di allocazione dei prodotti, non a controllare le loro modalità di esecuzione.

Tutti i responsabili delle aziende ci hanno raccontato di una rete di vendita più o meno capillare a seconda dei prodotti e della ampiezza dell'impresa. La cura principale è quella di poter contare su una struttura funzionante in grado di rapportarsi con efficacia con i consumatori. Una struttura generalmente costruita su base territoriale, e quasi sempre affidata a dei capiarea, ex venditori che svolgono il ruolo di aggregatori e coordinatori dell'attività sul campo.

Questi terminali godono di una larga autonomia nel modo di svolgere la vendita diretta e di entrare in rapporto con i clienti: si va dal tradizionale “porta a porta”, con la presentazione del prodotto a casa del singolo cliente, a dimostrazioni collettive che avvengono presso una famiglia ospitante, od anche con altre modalità, ma che si rivolgono ad un pubblico più ampio di potenziali compratori.

L'agenda è costruita dai venditori, in alcuni casi stimolati dai coordinatori. Una agenda, che corrisponde a appuntamenti fissati o da definire, a degli obiettivi di risultato possibile e che viene alimentata costantemente, attraverso momenti incontro o di cadenza settimanale per consentire una buona programmazione, o in alcuni casi giornalieri. Che avvengono presso strutture di aggregazione facilmente fruibili da tutti (esempio: locali pubblici), o più raramente presso sedi aziendali (più facilmente quando si tratta di aziende con presenza diffusa).

Comunque, in ogni caso, il tratto di fondo su cui insistono tutti è la non sostituibilità del rapporto con il cliente: “la nostra forza è la relazione con il cliente, che ci guida verso una soluzione sempre più personalizzata” (AVON).

Ma questi venditori sono all'altezza di quanto gli viene richiesto o come lo diventano?

La selezione avviene generalmente – secondo i racconti aziendali - attraverso canali informali, mediante il passaparola e la conoscenza con altri venditori, anche se non manca il ricorso a mezzi più formali, come avvisi di ricerca.

Ma venditori non si nasce: pur avendo alcune attitudini di partenza i candidati hanno bisogno di elementi basilari e di rodarsi in relazione agli specifici prodotti di cui si faranno carico. E al riguardo le aziende apprestano attività di formazione di vario genere, ma di carattere nella sostanza introduttivo.

È questo il loro principale strumento di socializzazione con i venditori: i quali essendo per vocazione e dinamica dei lavoratori autonomi hanno verso l'impresa madre un legame necessariamente lasco. Una formazione necessaria, utile seppure spesso leggera e non invasiva: "pillole formative" (AVON).

Insomma uno dei connotati di fondo delle aziende del settore è la loro permeabilità: non vi sono vere e proprie barriere all'ingresso per chi si voglia accostare a questo lavoro.

Questa è appunto una delle facce della flessibilità positiva che si accompagna strettamente alla vendita diretta: un lavoro al quale è facile accostarsi ed entrare, come è altrettanto semplice uscirne.

Le aziende governano questo flusso in modo da assicurarsi che esso sia costante e che il numero dei venditori sia adeguato agli obiettivi di vendita previsti.

Per esse si tratta di un continuo aggiustamento per alimentare questo meccanismo. Una parte dei venditori rimane per un lungo periodo e quindi fa parte delle colonne portanti dell'attività. Ma una parte ruota facilmente. E necessita di essere costantemente reintegrata.

Flessibilità e un certo grado di volatilità costituiscono il tratto caratterizzante di questo impiego.

È come prendere un autobus. Sul quale volendo si può salire ogni giorno, o comunque quando si è disponibili. Oppure altrettanto facilmente è possibile scendere senza affrontare dei costi.

Esiste lo spirito aziendale ed esistono anche tassi di identificazione con l'azienda più o meno marcati: che si attagliano in particolare a quanti scelgono di effettuare in questo ambito un vero e proprio percorso di carriera. Ma questo legame lasco può restare tale per lungo tempo, o risolversi senza problemi verso un exit silenzioso.

Naturalmente l'azienda non si disinteressa del risultato finale e delle performance complessive di vendita. Essa non è in grado di controllare – e non vuole neppure farlo – il singolo venditore, ma appresta metodi per conoscere l'andamento periodico delle diverse zone ed aree.

Apparati e dispositivi tecnologici, quando vi siano, sono utilizzati dai venditori per effettuare gli ordini e garantire che il prodotto arrivi tempestivamente a destinazione del cliente: insomma il senso è "usare il digitale come supporto alla vendita" (JUST).

La possibilità di ricorrere ai social e ai facilitatori tecnologici più recenti è praticata più o meno intensamente, come condizione per arrivare ad un pubblico più vasto: "e per questo richiede una componente più giovane e digitalizzata dei lavoratori" (AVON).

La filosofia di fondo consiste invece nella valorizzazione del prodotto, di cui i venditori diretti costituiscono una sorta di necessario amplificatore attraverso il rapporto con il cliente: "è la qualità del prodotto, che spesso non costa poco, che va spiegata".

Quindi un prodotto di prima fascia che non può essere venduto automaticamente e che si apprezza esclusivamente in ragione della sua maggiore qualità. Non può essere venduto che in modo diretto al cliente, il quale deve poterne verificare questo maggiore spessore qualitativo. Il venditore svolge una funzione di tramite necessario e deve essere in grado di dimostrare, con argomenti tecnicamente fondati, il marchio di qualità che rafforza l'aura del prodotto. Superando diffidenze ed incertezze, facendo ricorso a doti comunicative e relazionali: "venditori preparati e convincenti, ma non imbonitori" (VORWERK). E tali, dunque, *da esprimere non un modello di vendita vecchio o tradizionale, ma una diversa declinazione della modernità.*

Le aziende ovviamente si dotano di un core ristretto di dipendenti full time.

Esse abbisognano di questa ampia raggiera di personale sul campo, con cui il rapporto resta lasco per reciproca convenienza: quella dell'azienda di assecondare le attitudini e gli stili organizzativi scelti dai venditori in funzione di risultati adeguati; quella del venditore di potersi muovere in libertà secondo le inclinazioni e i tempi che preferisce.

Ma chi sono davvero questi venditori? Sono lo specchio di un mercato del lavoro povero e arrangiato? Oppure sono un piccolo esercito curato e professionalizzato?

Permangono, come è noto, pregiudizi e vecchie immagini nei confronti di questi lavoratori. La vendita diretta a domicilio si accompagna nell'immaginario diffuso ad una qualche svalutazione: come espressione di un mercato del lavoro di serie B.

Il venditore a domicilio è un soggetto in cerca d'autore e dall'incerta reputazione sociale. Questi lavoratori hanno, come vedremo, la chiara percezione di essere esposti a queste valutazioni sommarie. E spesso le soffrono.

Ma dalle parole dei dirigenti delle aziende del settore emerge un profilo più ricco e interessante.

Non si tratta di personale senza arte né parte, che finisce nella vendita diretta per mancanza di voglia o di alternative.

Naturalmente, come in tutti gli impieghi, non si può escludere una qualche piccola componente di questo tipo. Eppure, nell'insieme ci troviamo di fronte a dei neo-professionisti, agguerriti e preparati, oltre che consapevoli della loro scelta.

Anche quanti si siano accostati casualmente a questo mondo, quando ne capiscono le opportunità, se ne lasciano catturare.

La vendita diretta si rivela una grande scuola, anche di conoscenza della società italiana e delle sue evoluzioni (NIMS).

Per il venditore esiste un apprendimento delle tecniche lavorative, affinato sul campo. Un apprendimento che aiuta a prendere consapevolezza delle proprie qualità e di finalizzarle a risultati tangibili. Una scuola attraverso la quale il processo di crescita può continuare, e per chi vuole spingere verso l'assunzione progressiva di maggiori responsabilità.

Ma è anche uno specchio - tanto per le aziende che per i lavoratori - per accostarsi da vicino ai cambiamenti nella società italiana, all'evoluzione nelle preferenze di consumo, alla maturazione di nuovi stili di vita.

La vendita diretta entra in tutte le case, ed è per sua natura interclassista: "incrocia tutta la stratificazione sociale" (AVON).

La vocazione di queste aziende è quella di radicarsi il più possibile sul piano territoriale: le più forti sono anche le più capillari. Non è sorprendente questo meccanismo, che ci restituisce la logica delle organizzazioni sociali, e aiuta anche a spiegarne, almeno nella realtà italiana, il successo e la resilienza.

Sembra di capire che questa penetrazione risulti davvero articolata quanto efficace, Ma che tenda a funzionare meglio nei piccoli centri rispetto alle grandi città (almeno secondo NIMS). Pare così di poter dire che l'alimentatore sociale della vendita diretta goda di maggiori enzimi dove già preesiste – come direbbero i sociologi – una quota significativa di 'capitale sociale': una società più piccola e strutturata, con maggiori legami sociali e una maggiore ricchezza relazionale, oltre che nella diffusione della propensione verso la fiducia e la reciprocità. In queste realtà i punti di partenza appaiono più favorevoli, cosa che non esclude la possibilità di replicare gli aspetti virtuosi anche in presenza di dimensioni più grandi.

Di quale tipo di forza lavoro hanno bisogno le aziende e quali sono i soggetti che più facilmente si accostano a questa esperienza?

Anche in questo caso il ritratto fornito dai responsabili descrive come si coniuga l'interesse delle aziende con la maggiore reattività di alcune categorie.

Le aziende necessitano di questa costante presa sociale e della possibilità di aggiornarla di continuo.

I soggetti che intraprendono questa strada non vogliono un lavoro subordinato classico. Hanno l'idiosincrasia rispetto alla firma del cartellino. Desiderano di sperimentare un lavoro che possono altamente auto-organizzare. In cui essi definiscono l'agenda degli appuntamenti in rapporto alla reale disponibilità di tempo, collocandoli nella parte della giornata e della settimana nelle fasi più opportune dal loro punto di vista soggettivo.

Questi lavoratori generalmente non sono quindi alla ricerca di un lavoro qualunque o tappabuchi. Vogliono un lavoro su misura, che sia possibile aggiustare ancora a misura delle proprie esigenze e disponibilità.

Non si tratta di misurare queste istanze sulla base di una scala di titoli di studio, per cui alcuni sarebbero più intonati rispetto agli altri. Infatti, questo personale presenta un livello formativo medio o medio-alto, tale da poter affrontare senza problemi un largo set di impieghi. Ma le attività della vendita diretta si fanno preferire in virtù di quel tocco in più di personalizzazione che consentono.

I responsabili aziendali descrivono appunto questi lavoratori che svolgono questa attività: alcuni con tempi ridotti in ragione della loro limitata disponibilità, altri con un impegno più rilevante anche in termini estensivi.

Questa duplicità corrisponde alle due anime che compongono questo universo lavorativo: gli occasionali, che forniscono un apporto più limitato e discontinuo, e gli abituali che svolgono questa attività in modi più prossimi ad un classico tempo pieno, sia pure adattato alle logiche soggettive nella sua erogazione quantitativa e temporale.

Questa costellazione dai contorni sfumati è in continuo movimento perché le aziende osservano come si incastrano le esigenze degli uni e degli altri, si mantengono nel corso del tempo i numeri necessari aggiornandosi continuamente, e consentono di alimentare l'insieme delle attività.

Quindi quello descritto è un universo che anche quando sembra stabile è in continuo movimento. I lavoratori occasionali danno vita ad un periodico ricambio, mentre gli altri assicurano una attività quantitativamente e qualitativamente più omogenea nel corso del tempo.

Per cui viene ricordato come ci siano lavoratori con una anzianità sul campo di 50 anni (AVON) – e qualcuno di equivalente lo abbiamo incrociato anche noi - e quelli che ruotano rapidamente. Ovviamente tra i due gruppi vi sono interscambi, che consentono di passare senza troppi problemi dall'una all'altra collocazione, con il livello di impegno differenziato - più labile o più intenso - che ne consegue.

Questo consente anche di spiegare come mai prevalgono nettamente in queste aziende, con gradi differenti di intensità, le lavoratrici rispetto ai lavoratori. Sono loro in particolare a chiedere e usufruire di questa flessibilità su misura che si attaglia meglio alle loro esigenze. Con una significativa eccezione, ben descritta (VORWERK), che invece si riferisce ai venditori di Folletto, nell'ambito dei quali è preponderante la presenza maschile (anche se le donne stanno rimontando qualche posizione quantitativa arrivando a circa il 30% del totale).

Cosa tiene insieme questo universo di lavoratori, in prevalenza femminile?

Tenendo conto che gli occasionali presentano un grado maggiore di mobilità il ragionamento riguarda in modo specifico gli abituali.

Questo è il vero ruolo svolto dalle aziende (STANHOME, VORWERK): quello di integrare con una accorta regia il legame lasco su cui si fonda l'attività. In modo da favorire la definizione di incentivi in base ai quali i lavoratori restano nel tempo e possono coltivare anche dei miglioramenti.

In questo senso si possono osservare delle pratiche che rafforzano l'identità condivisa e il lavoro in gruppo, come ad esempio – e tra l'altro - le cene periodiche.

Accanto a questo troviamo poi la definizione di premi e benefit, come viaggi o altro, che consentono il riconoscimento dei risultati raggiunti e stimolano l'impegno del venditore. "E' un problema di incentivi legati a motivazioni e professionalità" (DES).

La filosofia di fondo su cui reggono queste attività riguarda la forte correlazione con l'acquisizione di guadagno più elevati. Ad un maggiore impegno, anche di investimento di tempo, corrisponde generalmente un maggiore beneficio economico. Nella narrazione delle aziende e degli stessi lavoratori emerge questo filo conduttore, che si traduce nel fatto che la questione si riduce ad un problema di voglia e di volontà: tutto dipende da quanto la persona voglia impegnarsi rendendo questa attività il proprio centro gravitazionale. "Noi diamo le chiavi per guadagnare: l'esito sta nelle loro mani" (VORWERK).

Ma in definitiva la posta in gioco è la possibilità stessa di fare carriera e di diventare coordinatori o capo area, ottenendo in questo modo un riconoscimento di status: che certifica come questi segmenti lavorativi – come abbiamo detto in prevalenza femminili - non si limitino a svolgere una qualche attività ma ne possano conseguire anche un empowerment soggettivo per così dire certificato.

Questo universo lavorativo, largamente femminile, è seguito con attenzione dalle aziende, che sono attente a garantire la continua quantitativa del lavoro sul campo svolto dai venditori. Appare immaginabile che il turn over sia più elevato che in altri ambiti lavorativi, e dunque vara curata con attenzione l'alimentazione costante di questo contenitore nelle sue diverse facce.

In questa fase le aziende mettono in luce al riguardo le difficoltà di ricambio generazionale. I giovanissimi aderiscono in modo meno spontaneo alla logica della vendita diretta, che richiede cura e una particolare attenzione verso la qualità del prodotto (NIMS, ma anche altri). Rispetto ai più giovani si possono vedere le potenzialità del loro apporto nel migliorare l'uso delle tecnologie digitali e dei social, la loro maggiore reattività verso il tempo libero e verso una forte autoregolazione. Ma anche, nel contempo, le maggiori resistenze verso una piena identificazione aziendale.

In sostanza comunque tutte le aziende confermano che la loro attenzione e il loro monitoraggio si svolgono a distanza e lungo vie molto generali (STANHOME) per capire l'andamento delle diverse zone, e l'utilità di supportarle. Le tentazioni verso l'uso degli algoritmi non sussistono, anche perché del tutto disfunzionali: infatti vengono escluse a priori dal tipo di prodotto e dal carattere fortemente autoregolato del lavoro utilizzato. Insomma, questo quadro si risolve in una regia organizzativa discreta e non invasiva.

1.2. Fase 2: i focus group

La tecnica del focus si fonda sul dialogo guidato tra persone con profili differenti (età, sesso, titoli di studio, provenienza geografica, collocazione aziendale) ma tutti a vario titolo implicati in relazione all'oggetto che si intende approfondire: in questo caso le caratteristiche dei rapporti di impiego dei lavoratori della vendita diretta, le dinamiche di funzionamento delle aziende del settore e la loro eventuale esposizione all'utilizzo di algoritmi.

Abbiamo scelto di svolgere questi incontri, guidati da noi e intorno a questi temi, in una pluralità di realtà territoriali.

Per due ordini di ragioni.

La prima è che queste aziende pur puntando su un forte insediamento territoriale, necessario ai fini della diffusione delle attività di vendita, non sono presenti in tutte le aree allo stesso modo, salvo forse quelle più grandi.

La seconda attiene invece alla possibile influenza dei caratteri del mercato del lavoro locale su questo tipo di lavoratori. In altri termini in alcune realtà la propensione all'ingresso in questo lavoro potrebbe essere facilitata dalla scarsità di alternative occupazionali. Così è possibile ipotizzare che tali fattori – un mercato del lavoro asfittico – possano rivestire un peso maggiore nelle regioni centro-meridionali.

Così abbiamo sentito i nostri interlocutori - venditrici e venditori diretti – in ordine a tre aree tematiche: le ragioni alla base della scelta di svolgere questo lavoro; le caratteristiche distintive di questa occupazione dal loro punto di vista e secondo il loro vissuto; la verifica pratica, sulla base della loro esperienza, relativa all'utilizzo di algoritmi o altri meccanismi di controllo della loro attività.

I due focus - Roma e Milano – sono stati affollati e hanno visto la netta prevalenza, come era immaginabile, della presenza femminile. La percentuale di lavoratrici donne nella vendita diretta è molto elevata e sfiora l'80% del totale.

La messa in moto della discussione non è stata difficile, diversamente da quanto può accadere dentro contesti organizzativi in apparenza simili.

Questi lavoratori – ed in modo particolare le lavoratrici - fanno infatti della attività di interazione e di comunicazione non solo una tecnica lavorativa, bensì, e in modo pieno, una modalità espressiva. Ad essi – esse – piace parlare e raccontarsi: e dunque questi incontri sono filati via lisci e sono stati ricchi di informazioni e di spunti.

1.2.1. Roma

Il punto di partenza di questa conversazione collettiva si riferisce, come abbiamo detto, alle ragioni di questa scelta occupazionale e all'incontro con il mondo della vendita diretta.

In genere si parla di un approccio iniziale contingente o affidato al caso, ma poi rivelatosi talmente felice da farsi persistente nel tempo.

"Ho cominciato per gioco" (Stella, STANHOME). Ma poi - continua - l'attività mi è piaciuta e mi ha preso la mano. Con un aspetto essenziale, che funziona da discriminante: "ho gestito bene il tempo: ottimo per i figli".

Marta (JUST): "lavoro ormai da trent'anni. Ho i figli: ma basta sapersi organizzare".

Invece Roberta (AVON) ricorda che ha cominciato per caso. Ma nello stesso tempo puntualizza "il mio primo lavoro è fare la mamma".

Invece, tra i pochi maschi, Marco (NIMS) dichiara "mio padre mi ha detto di provare". Ma a questo punto ha continuato a farlo e sta andando avanti da dieci anni.

Invece Monica (STANHOME) sostiene "era difficile trovare lavoro perché le mamme sono discriminate. Qui invece esse sono bene accette". E poi "è un assegno in bianco".

Nicoletta (NIMS) "ho fatto anche altre esperienze. Ma qui sono rimasta perché ho avuto delle opportunità. Ci danno degli strumenti per affrontare le sfide".

Molte dichiarano che erano inizialmente insicure. Ma che in corso d'opera questa occupazione ne ha modificato l'atteggiamento: hanno imparato a fare delle cose, e si sono importanti nel metterle in pratica.

Ricorre anche il fatto che si resta a svolgere questa attività sul campo non solo perché piace o dà soddisfazione. Ma anche perché "è una grande scuola".

Pare di potersi dire che la fascinazione che vivono questi lavoratori - ma più spesso lavoratrici - consiste nel fatto che entrano in rapporto in modo vitale con altre esperienze. Si tratta di una scuola viva, basata sull'apprendimento on the job, ma che si alimenta di continuo. Quindi serve la formazione di ingresso relativa all'identikit dei prodotti e ad alcune tecniche di base. Ma conta ancora più la possibilità di usare il lavoro stesso come attività dai tanti risvolti e per sua natura eminentemente conoscitiva.

Ricorre spesso il concetto che questa attività rivesta un carattere maieutico "avevo delle capacità che sono venute allo scoperto".

"Ho fatto leva sull'empatia". In corso d'opera "ho imparato a coinvolgere le persone". Vengono allo scoperto le doti, in primo luogo sociali e relazionali, che questi lavoratori coltivano. In alcuni casi messi alla prova scoprono di possederle o di avere la capacità di affinarle.

Nel senso comune è diffusa l'idea che quello della vendita diretta sia un lavoro di risulta, accettato in mancanza di altro. Nelle realtà le storie che ci sono state raccontate sono di segno diverso. Una parte dei nostri intervistati ha talmente apprezzato le potenzialità di questo lavoro, da lasciarne uno classicamente subordinato e garantito. Nell'insieme, ed in special modo le lavoratrici, essi mostrano di *apprezzare proprio ed in primo luogo il fatto che tale lavoro non è dipendente*.

Anche le perplessità iniziali sono spesso sconfitte dall'esperienza che fornisce delle soddisfazioni impreviste, e soprattutto non plausibili in un lavoro 'normale'.

In particolare, uno dei tasti su cui insistono le persone che abbiamo ascoltato riguarda la possibilità di ottenere anche guadagni significativi. In ogni caso – questa è una osservazione centrale- guadagni collegati a parametri certi e controllabili, e nella sostanza commisurati all'impegno. Con orgoglio consapevole qualcuna afferma: "decido io quanto guadagnare".

Ma insomma questa soddisfazione che emerge esplicitamente o dalle pieghe di queste affabulazioni da cosa dipende esattamente? Dal fatto che si lavora poco e senza stress, o da altri fattori?

Quello che emerge è il tempo di lavoro è importante, ma non si traduce in un orario contrattuale formalmente definito.

Può trattarsi di un tempo breve, quando incalzano altri impegni (ad esempio cura familiare). Può anche essere un orario indefinito e lungo: "si lavora sempre: sette giorni su sette". Ma anche "se ti piace non pesa".

Se si vogliono raggiungere risultati giornalieri adeguati servono "8 ore piene di media".

L'incertezza accresce il tutto: "ci vogliono tre ore per fare una vendita, un secondo per perderla".

È un'attività che si incunea negli spazi della vita altrui: "Lavoro anche la sera e il week end: lavoro quando trovo le persone a casa".

Come si vede un campionario ricco che ci lascia vedere una varietà di situazioni. Certo è possibile fare tutto al minimo. Ma quanti tra i venditori sono maggiormente implicati, ed interessati a migliorare le loro performance, debbono investire tempo ed impegno. Per esempio, una vendita di aspirapolvere richiede l'organizzazione preventiva dell'area da battere, la definizione di appuntamenti (generalmente 5), 3 ore di dimostrazioni, per pervenire ad una vendita. Nulla è casuale in questa dinamica: deve essere bene organizzata e richiede che i venditori siano professionisti.

Eppure, l'aspetto centrale riguarda il fatto che *tutto, poco o molto che sia, venga auto-organizzato, e sia su misura della disponibilità e delle esigenze del venditore.*

Insomma, il tempo di lavoro può essere anche lungo ma non è un orario imposto: è una scelta correlata alle convenienze personali del venditore. Il quale lavora per scelta, e cioè quando vuole e può.

È un lavoro verso il quale appare importante possedere una qualche inclinazione soggettiva: "è un'attività che va bene per chi si scoccia di stare tutto il giorno in casa". La dimensione relazionale, la voglia di avere rapporti con gli altri appaiono come un tratto irrinunciabile.

Quali sono le doti e il fondamento di questa attività?

Il primo punto è che il venditore deve essere preparato ed avere tutte le carte in regola: a partire dall'aspetto curato ed elegante, che facilita l'ingresso nella vita, e spesso negli appartamenti, degli altri (i potenziali compratori).

Come è stato detto con efficacia: "vendiamo prima noi e poi il prodotto".

Spesso all'inizio prevale l'insicurezza. Questa attività, che pare a prima vista banale, invece è tutt'altro che scontata e facile da mettere in opera.

Molti partono dicendo "non sono capace": perché non è facile entrare in sintonia con il compratore (potenziale).

Quindi una grande attitudine relazionale, accompagnata da una capacità di adattamento quotidiana: per mantenere vivo il contatto con il cliente/clienti.

Un allenamento costante che si fonda su doti che vengono affinate in corso d'opera. "Al primo posto dobbiamo mettere l'empatia". Oppure "riuscivo ad entrare ovunque". O anche "il rapporto con il cliente si basa sulla fiducia che bisogna sapere costruire, e mantenere visto che è un meccanismo delicato".

Insomma, non un'attività di tutto riposo, come si potrebbe pensare. Ma un'attività fondata su tecniche e conoscenze, che sfrutta attitudini relazionali che non si limitano al saper parlare. E che implica la capacità di tenere desti tutti sensori che rendono una relazione viva e soddisfacente per tutti i soggetti implicati.

Naturalmente per molti – anche in questo caso – soprattutto donne – il successo, piccolo o grande che sia, opera come stimolo verso la crescita di autostima. Se ben condotta questa attività produce un risarcimento rispetto alla limitata considerazione di cui godevano prima questi venditori.

Un riconoscimento che presenta una duplice faccia. Di riconoscimento privato, dovuto all'attestazione - proclamata sul campo - di saperci fare, di avere acquisito una professionalità considerata. E poi appunto socialmente riconosciuta. In secondo luogo, di riconoscimento sociale, in quanto il raggiungimento di buoni risultati mostra l'utilità e la rilevanza di una attività sottovalutata e misconosciuta: il cui valore sociale viene così portato alla ribalta.

Un lavoro che apre la strada ad una posizione sociale più certa e definita: "nessuno mi può cacciare"; "decido io cosa fare e se cambiare".

In altri termini un'attività che esalta doti individuali e che si cataloga in prossimità del lavoro autonomo, di cui condivide le promesse di miglioramento e della ampia potestà di regolarsi da sé. Paradossalmente però quello che può apparire come un lavoro volatile, o usa e getta, se dobbiamo dare credito a quanto dicono i nostri intervistati è anche un lavoro in cui si può restare a lungo: a parte che continui l'apprezzamento da parte del diretto interessato. E' difficile trovare lavoratori, specie tra i dipendenti, che si sentano pienamente soddisfatti. Invece quelli che abbiamo incontrato nell'ambito delle aziende della vendita diretta ci hanno raccontato del piacere di svolgere questa attività, con una gerarchia ridotta al minimo e comunque non soffocante, e una larga parte affidata alla propria discrezionalità.

Un'attività che facilita anche il rapporto con il proprio retroterra personale, a partire dalla famiglia.

L'attività di conciliazione tra vita e lavoro appare più facilmente accostabile, dal momento che il lavoro pur dovendo rispettare le disponibilità altrui si configura come altamente auto-organizzato.

Ma esiste anche un altro aspetto che viene messo in luce. Queste famiglie, generalmente, riconoscono e supportano l'importanza di questa attività, che invece non decolla nell'immaginario comune. Secondo i racconti i familiari – e quindi sovente i mariti – imparano, dopo iniziali diffidenze, a considerare i vantaggi di questo lavoro: tanto per i benefici economici che apporta, ma anche perché non interferisce con gli equilibri organizzativi dell'unità familiare. Come è stato detto, "è anche importante avere una persona a casa che ti sostiene".

Dunque, non una passeggiata o un divertimento bensì un lavoro ben strutturato e da prendere sul serio. Reso più oneroso dal fatto che spesso si svolge controcorrente: gli incontri con i clienti, infatti, spesso – non sempre- avvengono "quando gli altri non lavorano".

Ma alleggerito dalla opportunità di adattarlo alle proprie preferenze e convenienze. E quindi tale, non sempre ma in molti casi, da favorire la percezione che il miglioramento continuo non sia solo un facile slogan, ma una opportunità davvero a portata di mano.

Un lavoro aperto anche a nuove frontiere: "facciamo anche il personal shopper". Per le donne con poco tempo a disposizione il ruolo delle venditrici si espande e diventa quello di una relazione a 360 gradi che accompagna il cliente nelle sue scelte che riguardano anche gli stili di vita.

Quale è il mio profilo? "Mi sento un libero professionista, ma della mia azienda". Questa è una delle formule ricorrenti che attestano la difficoltà di classificare questo lavoro, e nello stesso tempo la distanza percepita dai suoi protagonisti rispetto al lavoro subordinato classico.

Quanto all'uso di tecnologie più invasive, ed in particolare gli algoritmi, le risposte in coro riguardano non solo la loro assenza, ma anche la loro inessenzialità.

Evocare questo aspetto fa emergere due aspetti che si intrecciano.

Da un lato quello relativo all'ostilità verso tecnologie non appropriate e che contraddirebbero l'essenza della vendita diretta.

Da un altro l'orgoglio nei confronti di una attività che si regge sull'impegno soggettivo e le qualità di chi la esercita, rispetto a cui tecnologie di controllo appaiono non solo inutili ma anche controproducenti: proprio perché minerebbero le peculiarità positive della vendita diretta.

Quando si chiede delle tecnologie a questi lavoratori ci si trova davanti a facce in prevalenza sconcertate. L'algoritmo evoca un misterioso futuro e magari qualcuno di loro - ma palesemente per sbaglio- pensa anche di usarli, per confermare a sé stesso di essere immerso in questo futuro così avanzato.

Essi, quindi, parlano di tecnologie minime di supporto e si scandalizzano rispetto all'inserimento di strumenti che potrebbero alterare i tratti costituenti della vendita diretta. *Tecnologie che vengono definite di supporto, e che in effetti accompagnano l'attività di vendita senza dirigerla o sostituirsi ad essa.* Come, ad esempio, il ricorso alle app che consentono il raccordo con l'azienda e facilitano l'iter degli ordini rendendo più rapido l'arrivo del prodotto al cliente.

Tutta la filosofia della vendita diretta è fondata – e gli intervistati lo ribadiscono – su tecnologie sobrie.

Essi, infatti, preferiscono ribadire quali sono le dimensioni caratterizzanti dell'attività che svolgono.

E che si impernia sui legami diretti tra venditore e cliente.

“Quello che c'è va bene così”.

In alternativa “manca il rapporto umano che nel nostro lavoro è fondamentale”.

C'è molta libertà: “nella sostanza non devo chiedere il permesso a nessuno”.

In effetti “quelli che hanno i premi sono bravi nel faccia a faccia”.

Insomma, i nostri intervistati insistono sul ruolo meramente sussidiario delle tecnologie. E sul fatto che l'attività del venditore diretto è centrata sull'interazione non mediata con il cliente. Un'interazione da cui dipende l'esito e nella quale bisogna possedere delle doti di lettura dei comportamenti e delle aspettative dei potenziali clienti: “dietro la persona c'è un mondo”.

È questo però il nucleo fondante del lavoro della vendita diretta: e i venditori lo sanno e lo rivendicano consapevolmente.

1.2.2. Milano

Anche in questo caso abbiamo avuto una mattinata di scambi intensi con questi lavoratori, alcuni dei quali molto interessati a raccontare e ri-raccontare in profondità le loro esperienze. Una attitudine in prevalenza femminile, come in prevalenza i partecipanti sono stati donne. Ma in questo caso anche con una presenza maschile rilevante, pure nella esibita disponibilità a intervenire e re-intervenire per offrire una narrazione coerente con il proprio punto di vista.

Abbiamo trovato conferma che al lavoro della vendita diretta – circondato da pregiudizi sociali – non si arriva per vocazione: eppure poi la vocazione nasce per strada.

Come ci ha raccontato Monica (JUST) “ho cominciato per caso. Volevo diventare capace, e mi disturbava non farcela. Così è diventata una sfida vincere”.

O ancora altri “non sapevo che attività fosse. L’azienda mia ha cambiato la vita. Così sono cresciuta a livello personale”.

Insomma, per molti questo lavoro ha coinciso con una parabola di miglioramento personale imprevisto.

Alcune hanno cominciato per gioco e per curiosità quando erano studentesse, e poi sono state conquistate e sono restate.

Altre si sono licenziate dal posto fisso: “lavoravo in una piccola azienda da cui sono andata via”.

Insomma, la scoperta imprevista di un altro modo di praticare il lavoro.

Altre hanno cominciato per curiosità verso il prodotto. Ma poi “lavoravo con mio marito. Ma mi sono dedicata alla vendita diretta, che fa venire alla luce la mia parte espressiva”.

Altre ancora raccontano di aver privilegiato l’attività di coordinamento a quella sul campo. Elisabetta di AVON “non piaceva vendere: mi piace invece la gestione del team”.

Per altre si è trattato di una scoperta sollecitante. Re David (STANHOME): “pensavo fosse semplice. Invece bisogna impegnarsi e studiare”. Dunque, non un lavoro da fare a occhi chiusi, ma uno strumento per perfezionare conoscenze, oltre ad attitudini pregresse.

Varietà e ricchezza che mostrano come ogni esperienza segua una sua pista, anche se poi il principale parametro di misurazione riguarda la possibilità di fare una cosa che piace per davvero.

Troviamo anche percorsi originali come quello di Francesco, uno dei pochi uomini partecipanti, che ha cominciato già nel 1979 vendendo per una casa editrice e che dunque vanta un lungo ruolino di marcia. Il quale indica come soddisfazione "quella di portare benessere alle persone". Passato poi ad altre attività (elettrodomestici) e ha conquistato progressivamente "la gestione del mio tempo". Sarebbe dovuto andare in pensione "ma lavorare mi diverte".

Dunque, l'esperienza diffusa consiste in un accostamento a questo settore ed in un avvio spesso casuali, ma destinati per varie ragioni a resistere nel tempo. E le ragioni descritte e raccontate implicano due aspetti principalmente: la scoperta della varietà di questo lavoro, che non annoia mai; la scoperta degli stimoli positivi che esso sollecita nella formazione e nello sviluppo delle persone che lo svolgono.

L'importante scoperta di avere ampi spazi di manovra: "non devo rendere conto a nessuno". La vendita è un'esperienza che favorisce apprendimento. Si affinano tecniche e competenze "il venditore sa creare il bisogno del cliente".

Ma è largamente un lavoro espressivo "mi piace stare in mezzo alla gente".

L'ambizione cresce con l'esperienza "far lavorare gli altri senza obbligarli". Partendo dalle persone e dai loro interessi: "mi piace occuparmi degli altri".

Anche in questo lavoro chi si impegna di più e fa carriera corre il rischio di trascurare alcune dimensioni private: "le più ambiziose trascurano gli aspetti personali".

In molti, soprattutto donne, vedono in questa attività una occasione di riscatto di portata più ampia. Di fronte alle esperienze diffuse che "vedono il venditore come un rompiscatole e considerano questo come un lavoro di serie B" la differenza la fanno l'impegno e la professionalizzazione. La vendita si basa sempre più su materiali e indicazioni tecniche che mostrano la complessità e qualità dei prodotti. Il venditore è un professionista preparato che sa somministrare questi strumenti e oggetti, e cresce nella considerazione sociale.

Alla base c'è un rapporto forte con l'azienda di riferimento: "sento l'azienda come mia".

E nello stesso il bisogno di un rapporto costante ed empatico con le persone che vengono incontrate: "il rapporto umano è imprescindibile".

Avere l'opportunità di guadagnare, e di guadagnare bene, costituisce un ulteriore importante incentivo.

Questo obiettivo qualche volta si pone a valle, ma è spesso strettamente intrecciato alle scelte del venditore.

“Sono stata due volta al bivio” racconta una venditrice diventata di successo.

La prima volta è stata quando ho dovuto scegliere se “restare nella vendita diretta o fare la psicologa”.

Ed in seguito “ad un secondo bivio”, quando “mi sono accorta che da nessuna altra parte avrei guadagnato così bene”.

Non dimentichiamo appunto che i bravi venditori possono concedersi buone soddisfazioni retributive. Aspetto importante anche dal punto di vista dello status in un paese nel quale le medie salariali dei lavoratori dipendenti sono complessivamente basse.

Il guadagno per chi è bravo è a portata di mano. E – altra sottolineatura – l’aspetto che gratifica il lavoratore concerne *il suo forte tratto meritocratico: “il guadagno è commisurato a quello che faccio”*. È un premio per la quantità dell’impegno, e per la qualità raggiunta con le proprie capacità nel rapporto con i clienti.

Quanto all’ organizzazione del lavoro prevale la logica del gruppo rispetto all’uso delle tecnologie.

Riunioni, in genere settimanali, per impostare l’agenda e programmare il lavoro. Telefonate e momenti di coordinamento. Così ci dicono “ogni capogruppo si organizza con una app per mantenere i contatti con tutti i componenti del gruppo”.

Ma il tutto avviene in modo snello e informale e al di fuori della logica del controllo. L’algoritmo non è previsto, non si sa bene cosa sia: e comunque non sarebbe in grado di un apporto all’essenza della vendita diretta.

L’atteggiamento complessivo non è di rifiuto delle tecnologie: che debbono esserci ma sobrie e ridotte al minimo. Anche per la scoperta, avvenuta durante il Covid, di zoom e delle opportunità offerte dai collegamenti virtuali.

Un ulteriore apprendimento collettivo che ha arricchito la tastiera degli strumenti della vendita diretta. E aiuta a capire come questo settore sia riuscito a prosperare nell’insieme anche nel corso della Pandemia.

In sostanza non abbiamo trovato apprezzabili differenze tra i due gruppi che abbiamo incontrato.

Nonostante la maggiore densità del mercato del lavoro settentrionale, alla vendita diretta non approdano quanti si trovano ai margini, ma persone alla ricerca di un lavoro che definisca e accompagni la loro identità. Anzi rispetto agli scenari centro-meridionali sembrano più numerosi coloro che provengono da una esperienza insoddisfacente di lavoro dipendente.

Al centro dell'attenzione sembra esserci non tanto il profilo sociografico del lavoratore, che piuttosto la sua voglia di accedere ad un qualche protagonismo. Certo il profilo più ricorrente è quello delle venditrici donne. Un profilo che aiuta a spiegare come mai la vendita diretta si coniughi con l'interesse e la disponibilità femminili.

Non solo però in termini per così dire 'negativi': avere meno problemi di equilibrio familiare e una più facile opzione per incastrare i propri impegni.

Ma anche – come si chiarisce nei focus – per aspetti e scelte 'positive': mettersi alla prova, voglia di migliorare, avere finalmente un lavoro espressivo che valorizzi davvero le proprie qualità personali. E aiuti – non scordiamolo – a guadagnare di più.

Tutto questo, e altro ancora, abbiamo incontrato in questo itinerario. Non una terra di Bengodi, ma tanti luoghi, anche faticosi e non lineari, per fruire delle opportunità di occupare non un posto 'di' lavoro, ma un posto riconosciuto e soddisfacente 'nel' lavoro.

1.3. Fase 2: la survey

1.3.1. Il campione

Il campione è costituito da 455 unità, con un'età media di quasi 53 anni e mezzo. In maggioranza sono donne, mediamente più anziane degli uomini: rispettivamente, quasi 54 anni e mezzo le prime e 48 anni e mezzo i secondi. Più della metà del campione risiede nelle regioni settentrionali, soprattutto le donne, mentre un quarto degli uomini risiede nelle regioni centrali e quasi un quinto in quelle meridionali [cfr. Tab. 1].

Tab. 1 – Gli intervistati secondo il sesso per la zona di residenza

ZONA DI RESIDENZA	SESSO				TOTALE	
	M		F		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
- Nord-Ovest	28	36,8	136	35,9	164	36,0
- Nord-Est	9	11,8	126	33,2	135	29,7
- Centro	19	25,0	66	17,4	85	18,7
- Sud	15	19,7	23	6,1	38	8,4
- Isole	5	6,6	28	7,4	33	7,3
TOTALE	76	100,0	379	100,0	455	100,0

$\chi^2 = 25,958$
,000

Quasi la metà abita con partner e figli, soprattutto le donne. Una quota significativa di maschi abita con la famiglia di origine o da solo [cfr. Tab. 2].

Tab. 2 – Gli intervistati secondo il sesso per la condizione abitativa

CONDIZIONE ABITATIVA	SESSO				TOTALE	
	M		F		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
con la famiglia di origine	11	14,5	13	3,4	24	5,3
da sola/o	14	18,4	44	11,6	58	12,7
con amiche/amici	-	-	2	0,5	2	0,4
con partner	20	26,3	99	26,1	119	26,2
con figli	1	1,3	26	6,9	27	5,9
con partner e figli	30	39,5	194	51,2	224	49,2
con partner e famiglia di origine	-	-	1	0,3	1	0,2
TOTALE	76	100,0	379	100,0	455	100,0

$\chi^2 = 22,588$
,001

Il titolo di studio del campione è soprattutto il diploma di scuola superiore, con la presenza di titoli superiori maggiore tra i maschi [cfr. Tab. 3].

Tab. 3 – Gli intervistati secondo il sesso per il titolo di studio

TITOLO DI STUDIO	SESSO				TOTALE	
	M		F		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
- laurea magistrale o più	6	7,9	20	5,3	26	5,7
- laurea triennale	12	15,8	20	5,3	32	7,0
- diploma di scuola superiore	37	48,7	229	60,4	266	58,5
- diploma di scuola media	21	27,6	110	29,0	131	28,8
TOTALE	76	100,0	379	100,0	455	100,0

$\chi^2 = 12,241$
,007

1.3.2. La condizione occupazionale

Un po' più della metà (il 51,6%) svolge l'attività di vendita diretta come unica attività lavorativa. Chi la svolge in maniera esclusiva è presente soprattutto tra i maschi (per il 73,7%) mentre chi la svolge congiuntamente ad un altro lavoro è in maggioranza tra le donne (il 52,8%). L'esclusività della vendita diretta risulta legata al titolo di studio, con l'esclusività che risulta maggioritaria tra i titoli più bassi e il suo svolgimento congiuntamente ad altre attività tra i titoli più alti [cfr. Tab. 4].

Tab. 4 – Gli intervistati secondo il titolo di studio per la condizione occupazionale

CONDIZIONE OCCUPAZIONALE	TITOLO DI STUDIO								TOTALE	
	laurea magistrale o più		laurea triennale		diploma di scuola superiore		diploma di scuola media			
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
- è la mia unica attività lavorativa	7	26,9	14	43,8	137	51,5	77	58,8	235	51,6
- svolgo anche un altro lavoro	19	73,1	18	56,3	129	48,5	54	41,2	220	48,4
TOTALE	26	100,0	32	100,0	266	100,0	131	100,0	455	100,0

$\chi^2 = 9,833$
,020

Inoltre, l'unicità ha una forte connotazione territoriale, con la quota di esclusività che è quasi dell'85% nelle regioni meridionali isole escluse mentre la compresenza di attività caratterizza più della metà dei residenti nelle zone settentrionali [cfr. Tab. 5].

Tab. 5 – Gli intervistati secondo la zona di residenza per la condizione occupazionale

CONDIZIONE OCCUPAZIONALE	ZONA DI RESIDENZA										TOTALE	
	Nord-Ovest		Nord-Est		Centro		Sud		Isole			
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
- è la mia unica attività lavorativa	76	46,3	57	42,2	50	58,8	32	84,2	20	60,6	235	51,6
- svolgo anche un altro lavoro	88	53,7	78	57,8	35	41,2	6	15,8	13	39,4	220	48,4
TOTALE	164	100,0	135	100,0	85	100,0	38	100,0	33	100,0	455	100,0

$\chi^2 = 25,599$
,000

La quota di venditori occasionali è pari a quasi il 70% del campione [cfr. tab. 4.]. La maggioranza svolge esclusivamente attività di vendita, con il 43,7% che svolge un ruolo di coordinamento e/o formazione all'interno dei gruppi di venditori [cfr. Tab. 6.]

4. Come viene considerato il Suo incarico di vendita diretta?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	occasionale (con provvigioni annue fino a 5000 €)	317	69,7	69,7	69,7
	abituale (con provvigioni annue superiori a 5000 €)	138	30,3	30,3	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

6. Nella Sua attività di vendita diretta svolge un ruolo di coordinamento e/o formazione?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	sì	199	43,7	43,7	43,7
	no	256	56,3	56,3	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

Più del 40% svolge l'attività di vendita diretta da dieci anni e più e complessivamente più del 70% la svolge da più di tre anni [cfr. Tab. 2.]. Svolge questa attività da più di dieci anni più della metà (il 52,3%) di chi la svolge come attività esclusiva.

2. Da quanto tempo svolge il Suo incarico di vendita diretta?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	da meno di un anno	59	13,0	13,0	13,0
	da più di un anno ma meno di tre anni	67	14,7	14,7	27,7
	da più di tre anni ma meno di dieci anni	140	30,8	30,8	58,5
	da dieci anni e più	189	41,5	41,5	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

Tavola di contingenza 2. Da quanto tempo svolge il Suo incarico di vendita diretta? * 1. Come svolge il Suo incarico di vendita diretta?

	1. Come svolge il Suo incarico di vendita diretta? è la mia unica attività lavorativa o svolgo anche un altro lavoro?		Totale
	svolgo	anche un altro lavoro	
2. Da quanto tempo svolge il Suo incarico di vendita diretta?	25	34	59
	10,6%	15,5%	13,0%
da più di un anno ma meno di tre anni	32	35	67
	13,6%	15,9%	14,7%
da più di tre anni ma meno di dieci anni	55	85	140
	23,4%	38,6%	30,8%
da dieci anni e più	123	66	189
	52,3%	30,0%	41,5%
Totale	235	220	455
	100,0%	100,0%	100,0%

Test del chi-quadrato

	Valore	gl	Significatività asintotica (bilaterale)
Chi-quadrato di Pearson	24,659 ^a	3	,000
Rapporto di verosimiglianza	24,958	3	,000
N di casi validi	455		

a. 0 celle (0,0%) hanno un conteggio previsto inferiore a 5. Il conteggio previsto minimo è 28,53.

Quasi i due terzi (65,1%) ha svolto lavori come dipendente prima di svolgere attività di vendita diretta, mentre l'11,6% lo sta svolgendo come prima occupazione [cfr. Tab. 3.]

3. Prima del Suo incarico di vendita diretta, ha svolto altri lavori?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	sì, l'ultimo come dipendente	296	65,1	65,1	65,1
	sì, l'ultimo come autonomo	100	22,0	22,0	87,0
	sì, l'ultimo sia come dipendente sia come autonomo	6	1,3	1,3	88,4
	no, questo è il mio primo lavoro	53	11,6	11,6	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

La scelta di svolgere attività di vendita diretta non appare motivata da una ragione specifica ma comunque più da ragioni espressive che strumentali. Più del 70%, infatti, la motivano perché si tratta di un lavoro che lascia significativi gradi autonomia o perché si tratta di un'attività che permette di socializzare [cfr. Tab. 5.].

5. Qual è la ragione prevalente per la quale ha deciso di svolgere l'attività della vendita diretta?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	per necessità	29	6,4	6,4	6,4
	per integrare il mio reddito	95	20,9	20,9	27,3
	perché è un lavoro che mi dà sufficiente libertà di organizzarmi secondo le mie esigenze	178	39,1	39,1	66,4
	perché mi piace un'attività che mi permette di socializzare con le persone	153	33,6	33,6	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

A conferma di questa prospettiva, il 54,7% del campione afferma di assimilare la propria attività a quella di un lavoratore autonomo e complessivamente, contrapponendo la condizione dipendente a quella autonoma, l'assimilazione a quest'ultima è espressa complessivamente dall'87,9% del campione [cfr. Tab. 17.]

17. Come considera la sua posizione occupazionale?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	lavoratore autonomo assimilabile	249	54,7	54,7	54,7
	lavoratore free lance	80	17,6	17,6	72,3
	collaboratore o figura ibrida	71	15,6	15,6	87,9
	lavoratore dipendente o simile	55	12,1	12,1	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

1.3.3. Il lavoro svolto

Relativamente al lavoro svolto di vendita diretta da parte del campione, l'indagine ha inteso raccogliere informazioni sia, in generale, sui suoi caratteri [cfr. prg. 1.3.3.1.], sia, più in particolare, sull'utilizzo di tecnologie per il suo svolgimento [cfr. prg. 1.3.3.2.].

1.3.3.1. I caratteri

Relativamente alle modalità prevalenti di svolgimento dell'attività più della metà ha indicato gli incontri individuali (56%), mentre poco più di un quarto (25,3%) ha indicato gli incontri collettivi. Una quota di un po' meno di un quinto (18,7%) ha ritenuto di indicare come prevalenti entrambe le modalità [cfr. Tab. 7.].

7. Come si svolge prevalentemente la Sua attività di vendita diretta?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	mediante incontri individuali	255	56,0	56,0	56,0
	mediante incontri collettivi	115	25,3	25,3	81,3
	entrambi	85	18,7	18,7	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

L'attività di vendita si svolge prevalentemente presso l'abitazione del cliente per circa due terzi del campione, nell'abitazione del cliente con più clienti potenziali per il 29,7% e in spazi pubblici per il rimanente 4% [cfr. Tab. 8].

8. Dove si svolge prevalentemente la Sua attività di vendita diretta?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	nell'abitazione del cliente	302	66,4	66,4	66,4
	nell'abitazione di un cliente con più clienti potenziali	135	29,7	29,7	96,0
	in spazi pubblici (ad es. fiere, centri commerciali)	18	4,0	4,0	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

La pianificazione degli incontri si presenta eterogenea per le modalità adottate e per gli strumenti utilizzati. Il 56,7% lo fa comunque mediante contatti diretti o il passaparola, confermando la dimensione relazionale come quella che più caratterizza questo segmento del lavoro e questa modalità combinata con altre è praticata da più dell'80% del campione.

9. Come pianifica gli incontri per la Sua attività di vendita diretta?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	mediante contatti diretti o passaparola	258	56,7	56,7	56,7
	mediante appuntamenti telefonici	43	9,5	9,5	66,2
	mediante dispositivi elettronici operando sui social network	26	5,7	5,7	71,9
	mediante contatti diretti/passaparola e telefonici	61	13,4	13,4	85,3
	mediante contatti diretti/passaparola e social network	30	6,6	6,6	91,9
	mediante appuntamenti telefonici e social network	9	2,0	2,0	93,8
	mediante contatti diretti/passaparola, telefonici e social network	28	6,2	6,2	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

I potenziali clienti sono incontrati durante il giorno per circa due terzi del campione (il 64,4%), in serata per il 17,8% e nel corso del fine settimana per il 13,4% [cfr. Tab. 10.]

10. Quando incontra prevalentemente i potenziali clienti?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	all'ora di pranzo	20	4,4	4,4	4,4
	durante il giorno	293	64,4	64,4	68,8
	in serata	81	17,8	17,8	86,6
	nel corso del fine settimana	61	13,4	13,4	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

1.3.3.2. Gli strumenti tecnologici

La totalità del campione afferma che l'impresa per la quale lavorano mette a disposizione dei dispositivi tecnologici per lo svolgimento dell'attività, d'altro canto aspetto questo quasi scontato nelle odierne attività di vendita, di qualsiasi tipo, che siano minimamente organizzate. Per più della metà del campione si tratta di un programma/app da usare su un proprio dispositivo per gestire gli ordini (per il 52,7%) e per il 13,6% un programma/app che consente di coordinarsi nello svolgimento dell'attività. Per una uguale quota un programma/app che coadiuva entrambe le funzioni. Per il 12,7% del campione si tratta di un tablet/computer connesso alla rete aziendale.

19. In caso di risposta affermativa, di cosa si tratta?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	tablet o computer connessi alla rete aziendale	58	12,7	12,7	12,7
	un programma/app da usare su un mio dispositivo per gli ordini	240	52,7	52,7	65,5
	un programma/app che consente di coordinarsi nello svolgimento dell'attività	62	13,6	13,6	79,1
	tablet/computer programma/app per ordini	12	2,6	2,6	81,8
	tablet/computer programma/app per coordinarsi	5	1,1	1,1	82,9
	programma/app per ordini e coordinarsi	62	13,6	13,6	96,5
	tablet/computer programma/app per ordini e coordinarsi	16	3,5	3,5	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

Alla specifica domanda sull'utilizzo di algoritmi o altre tecnologie da parte dell'impresa per condizionare e/o controllare l'attività quasi l'85% risponde negativamente o che non gli risulta, solo una quota minoritaria risponde affermativamente. Va notato che entrambe le risposte, negative e positive, sono però espresse da persone che lavorano nelle stesse imprese.

20. L'azienda adotta algoritmi, o altre tecnologie, per condizionare e/o controllare la Sua attività?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	sì	68	14,9	14,9	14,9
	no	244	53,6	53,6	68,6
	non mi risulta	143	31,4	31,4	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

1.3.3.3. La valutazione

Come ci si poteva attendere quasi i tre quinti del campione si dice abbastanza soddisfatto del lavoro che svolge e complessivamente quasi il 90% esprime un giudizio positivo di "molto" o "abbastanza" soddisfatto [cfr. Tab. 11.].

11. Quanto è soddisfatto/a del lavoro che svolge?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	molto	141	31,0	31,0	31,0
	abbastanza	267	58,7	58,7	89,7
	poco	44	9,7	9,7	99,3
	per niente	3	,7	,7	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

L'aspetto che maggiormente viene apprezzato del lavoro svolto è il grado di autonomia, nei tempi e nei luoghi, indicato dal 55,6% del campione, seguito per il 25,7% dalla possibilità di raggiungere risultati tangibili. Residuali le quote di chi afferma che il lavoro della vendita diretta fa emergere la propria personalità o è un'attività meritocratica. La distribuzione evidenzia così un approccio alla vendita diretta più pragmatico che valoriale/ideologico [cfr. Tab. 12.].

12. Cosa apprezza maggiormente del Suo lavoro?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	la possibilità di raggiungere risultati tangibili	117	25,7	25,7	25,7
	il grado di autonomia (nei tempi e nei luoghi)	253	55,6	55,6	81,3
	fa emergere la mia personalità	52	11,4	11,4	92,7
	è un'attività realmente meritocratica	33	7,3	7,3	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

L'autonomia viene valutata positivamente per come la vendita diretta permette di definire il tempo da dedicare al lavoro. Il 36,5% è soddisfatto per la possibilità di conciliare tempo di lavoro e tempo di vita, famiglia inclusa; il 35,6% afferma di poter utilizzare la flessibilità temporale a seconda delle proprie esigenze e il 21,1% afferma di poterlo definire in totale autonomia. Meno del 7% vorrebbe avere maggiore coordinamento con l'azienda [cfr. Tab. 14.]. Interessante notare come questo giudizio sia proprio di chi svolge questa attività indipendentemente dal sesso: uomini e donne esprimono sostanzialmente lo stesso giudizio [cfr. Tab. 14.x23.].

14. Cosa pensa del Suo orario di lavoro?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	sono soddisfatta/o perché mi consente di avere tempo per altro (inclusa la famiglia)	166	36,5	36,5	36,5
	lo definisco io e lo considero un importante beneficio di questa attività	96	21,1	21,1	57,6
	si tratta di una flessibilità che utilizzo a seconda delle mie esigenze	162	35,6	35,6	93,2
	mi sento molto libera/o ma qualche volta vorrei coordinarmi di più con l'azienda	31	6,8	6,8	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

Tavola di contingenza 14. Cosa pensa del Suo orario di lavoro? * 23. Sesso

		23. Sesso		Totale	
		M	F		
14. Cosa pensa del Suo orario di lavoro?	sono soddisfatta/o perché mi consente di avere tempo per altro (inclusa la famiglia)	Conteggio	28	138	166
		% in 23. Sesso	36,8%	36,4%	36,5%
	lo definisco io e lo considero un importante beneficio di questa attività	Conteggio	17	79	96
		% in 23. Sesso	22,4%	20,8%	21,1%
	si tratta di una flessibilità che utilizzo a seconda delle mie esigenze	Conteggio	24	138	162
		% in 23. Sesso	31,6%	36,4%	35,6%
	mi sento molto libera/o ma qualche volta vorrei coordinarmi di più con l'azienda	Conteggio	7	24	31
		% in 23. Sesso	9,2%	6,3%	6,8%
Totale		Conteggio	76	379	455
		% in 23. Sesso	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-quadrato di Pearson	1,258 ^a	3	,739
-------------------------	--------------------	---	------

I guadagni sono valutati positivamente da quasi il 70% del campione, che li considera proporzionati al proprio impegno, mentre un quarto del campione preferirebbe avere un minimo garantito mensile evidenziando le difficoltà e l'erraticità dell'attività di vendita diretta [cfr. Tab. 13].

13. Come valuta i Suoi guadagni?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	sono proporzionati al mio impegno	317	69,7	69,7	69,7
	sono adeguati al mio obiettivo di integrare il reddito	24	5,3	5,3	74,9
	preferirei avere un minimo garantito mensile	114	25,1	25,1	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

Gli aspetti giudicati negativamente sono soprattutto intrinseci all'attività di vendita, con la difficoltà a trovare nuovi segmenti di mercato indicata da più della metà del campione (il 54,4%) ma anche che il guadagno evidentemente non sempre corrisponde alla percezione del proprio impegno, come indica quasi i due quinti [cfr. Tab. 15].

15. Quali sono gli aspetti che apprezza di meno del Suo lavoro?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	la carenza di adeguato supporto da parte dell'azienda	17	3,7	3,7	3,7
	le difficoltà organizzative nel trovare segmenti nuovi di clientela	246	54,1	54,1	57,8
	l'eccesso di autonomia e di responsabilità	19	4,2	4,2	62,0
	il fatto che il guadagno non è sempre sufficiente	173	38,0	38,0	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

Relativamente alla preferenza per eventuali cambiamenti da introdurre il campione si polarizza tra un terzo che vorrebbe dei premi in rapporto ai risultati e un po' meno di un terzo che vorrebbe l'introduzione di protezioni sociali sul modello del lavoro dipendente. Un quarto circa, poi, vorrebbe l'introduzione di benefit a supporto del proprio lavoro, mentre solo un 10% circa propone una combinazione delle diverse risposte possibili, evidenziando un orientamento chiaro del campione verso le diverse alternative [cfr. Tab. 16.].

16. Quali cambiamenti le piacerebbe introdurre nel suo rapporto di lavoro?

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulativa
Valido	maggiori protezioni sociali sul modello dei lavoratori dipendenti	142	31,2	31,2	31,2
	maggiori benefit per lo svolgimento dell'attività (supporti tecnologici forniti dall'azienda, macchine aziendali, etc.)	113	24,8	24,8	56,0
	premi in rapporto ai risultati	154	33,8	33,8	89,9
	maggiori protezioni e benefit	18	4,0	4,0	93,8
	maggiori protezioni e premi	7	1,5	1,5	95,4
	maggiori benefit e premi	18	4,0	4,0	99,3
	maggiori protezioni, benefit e premi	3	,7	,7	100,0
	Totale	455	100,0	100,0	

2. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE: QUALCHE IMPLICAZIONE DI POLICY

La vendita diretta e i suoi protagonisti, i venditori, costituiscono un universo noto, ma nascosto dietro un cono d'ombra sia riguardo al dibattito pubblico, che a quello scientifico. Tutti o quasi noi conosciamo prodotti che vengono da queste aziende e che si trovano nelle nostre case. E qualche volta sappiamo persino che sono venduti mediante il classico "porta a porta", o mediante altre tecniche basate su una forte interazione con il cliente.

Nello stesso tempo siamo portati a sottovalutare la rilevanza di queste aziende e della attività messa in campo dai venditori, come se fosse un fatto del tutto naturale e forse banale.

Invece, come abbiamo potuto vedere, le aziende che operano in questo ambito danno contributo dimensionalmente rilevante ed in crescita alla nostra economia.

Non costituiscono un residuo del passato, ma una postazione sulla modernità diversamente declinata e gestita sul piano organizzativo rispetto alle altre imprese.

I prodotti medi o alti, con costi conseguenti, immessi sul mercato da queste aziende richiedono un delicato congegno di vendita, costruito intorno alla dimostrazione delle qualità di questi beni ai compratori potenziali, singoli o famiglie che siano.

Questo congegno messo in campo dalle aziende abbisogna di un nucleo ampio e flessibile di venditori bravi ed esperti. Una attività specializzata nelle interazioni faccia a faccia, che non può essere surrogata da tecnologie per quanto sofisticate.

Non solo. Ma, come si evince dalle loro risposte, i venditori escludono l'utilizzo di qualsivoglia controllo invasivo, come quello apprestato dagli algoritmi, che ritengono non solo insussistente, ma anche contro natura proprio in relazione all'attività che svolgono.

Essi tendono piuttosto ad enucleare e ad enfatizzare le doti soggettive che si accompagnano al profilo professionale dei venditori: conoscenza dettagliata del prodotto, forte relazionalità con i potenziali acquirenti, capacità di costruire un clima fiduciario che rende possibile la vendita ma consente anche di mantenere un rapporto nel tempo.

Questo segmento produttivo si propone dunque come un *caso di successo*, nonostante sia, come già rilevato, spesso misconosciuto.

Un caso di successo per le aziende implicate che continuano nel corso del tempo a consolidare la loro presenza

Un caso di successo di un modello organizzativo che funziona, pure davanti all'imperversare di altri meccanismi di vendita e dell'e-commerce.

Un caso di successo per il grado di coinvolgimento e di soddisfazione da parte dei lavoratori.

Vorremmo evitare toni apologetici e quindi diciamo subito che quello che abbiamo osservato non è un mondo perfetto e anzi si può certamente migliorare. Ma esso racchiude dei vantaggi per le aziende e i lavoratori – una logica *win win* – che non sono facilmente replicabili.

Naturalmente non possiamo che auspicare che gran parte del nostro mondo produttivo si converta alle buone prassi del benessere organizzativo: divenute oggi più raggiungibili che in passato, grazie all'uso di tecnologie amiche.

Resta il fatto che in questo settore tali obiettivi fanno parte sin dall'origine delle regole di ingaggio. E intorno ad esse sono cresciute le aziende, mostrandosi capaci nel corso del tempo di adottare continui aggiustamenti, in parte intenzionali in parte adattamenti spontanei.

Al centro di questa dinamica troviamo il modo di lavorare della vendita diretta: un artefatto tanto prezioso che esse alimentano e non hanno nessuna intenzione di mettere in discussione ricorrendo a tecnologie di controllo, come appunto gli algoritmi,

Come definire questo universo? Certo particolare ed appartato, nel senso che non sta sotto i riflettori, ma anche ricco di suggestioni.

Nel testo sopra abbiamo introdotto il concetto di 'legame lasco' (o debole). Un concetto che si deve in origine allo psicologo e sociologo delle organizzazioni Weick, e adattato alla realtà italiana dallo scienziato politico e sociale Stefano Zan. L'uso che ne faceva Zan era rivolto a capire i meccanismi interni di funzionamento delle grandi organizzazioni sociali. Esse disponevano di molti iscritti, gerarchie e burocrazie. E funzionavano però grazie ad un legame non rigido ma continuamente adattato dalle singole parti della struttura, obbligate ad un legame tanto necessario e continuo che mobile. Non erano eserciti o chiese, ma per funzionare bene richiedevano meccanismi di aggiustamento informali e soft.

Quello che intendeva dimostrare Zan era che le grandi organizzazioni, vaste e complesse, potevano funzionare nonostante questo legame lasco, che lasciava margini di autonomia, più o meno ampi a seconda dei casi ai singoli attori.

Il nostro argomento, affine, è piuttosto un altro: che *le aziende della vendita diretta funzionano, e bene, grazie proprio a questo legame lasco.*

In corso d'opera aziende e lavoratori hanno affinato punti di equilibrio basati sulla reciproca convenienza. Hanno bisogno di un rapporto costante, ma anche questo rapporto sia aperto alla creatività delle sue diverse parti, in particolare dei venditori.

Le aziende possono contare su una rete molto capillare, ma anche molto flessibile di lavoratori, che scelgono di muoversi fuori dai vincoli di subordinazione e con una disponibilità che incrocia, pur nella sua variabilità, gli obiettivi di vendita prefissati.

I lavoratori – e in particolare, come detto, la loro componente femminile – trovano in questa attività uno spazio commisurato in modo adattabile alle loro aspettative: uno spazio che presenta il vantaggio di poter essere continuamente aggiornato.

Il legame lasco incrocia gli interessi di entrambi e consente alle aziende di disporre costantemente di una forza lavoro per quantità e qualità funzionale ai risultati attesi.

E nello stesso tempo apre un campo di opportunità ai lavoratori. Essi sono in grado di autoregolare il tempo di lavoro sulla base delle loro disponibilità. Possono ampliare o ridurre il loro impegno secondo le proprie esigenze soggettive. Possono accontentarsi di poco, o mobilitarsi per puntare su maggiori guadagni e migliorare la loro posizione professionale.

Si tende a dire - spesso sbagliando – che il nostro è un mercato del lavoro troppo rigido. Ma il mercato del lavoro della vendita diretta è per sua natura flessibile e aperto alla mobilità dei lavoratori, certamente collegata ai loro progetti di vita.

Di questa elevata flessibilità – che ricorre con chiarezza nelle interviste e nelle risposte ai questionari – un sintomo e uno strumento importanti si trova ben delineato nella stessa morfologia strutturale dei lavoratori della vendita diretta.

La distinzione in due gruppi, connessa alla quantità del loro impegno e alle regole retributive (sopra e sotto i 5 mila euro) in 'occasionalì' e 'abitualì' incarna bene questa mobilità all'interno di una dinamica tipica del legame lasco.

L'immagine che accompagna più utilmente questa classificazione è quella di coloro che si accontentano (gli occasionali) e di coloro che investono più in profondità verso questa attività.

Questa linea di demarcazione corrisponde a due progetti di vita differenti.

Il primo si traduce in un impegno intenzionalmente limitato, che mira presumibilmente a conseguire qualche integrazione economica, ed anche a coprire degli spazi temporali, pur ridotti, seppure con una disponibilità limitata.

Il secondo, che pure può risolversi in una pluralità di stratificazioni interne, equivale ad una esposizione più strutturata. Spesso, come abbiamo visto, non nata in partenza con questa caratterizzazione, ma rivela ai diretti interessati e consolidasi in corso d'opera.

Naturalmente la flessibilità maggiore riguarda gli occasionali: il gruppo più fluttuante e più esposto al ricambio. Quelli dotati per così dire di un rapporto e di un legame ' laschissimi '. Data questa tendenza alla fluttuazione si tratta anche del gruppo con i contorni più difficili da afferrare e più esposti a rapide evoluzioni.

Come si può vedere nelle organizzazioni sociali questo gruppone corrisponde ad un primo strato di base, che si mobilita non sempre, ma solo quando è necessario o vale la pena.

Il secondo strato è quello dei militanti attivi – appunto gli abituali – quelli che partecipano in modo costante all'insieme delle attività aziendali e sono generalmente disponibili.

Alcuni segmenti di questi, quelli più impegnati e vogliosi, entrano poi nella fascia ristretta dei "responsabili": quelli che assumono all'interno della struttura un ruolo più forte e di maggiore responsabilità, insomma finiscono con il condividere alcune attività di direzione e coordinamento.

Dentro l'attività della vendita diretta troviamo concentrate alcune peculiarità che rendono il lavoro più soddisfacente.

Si tratta di costruzione voluta o casuale? Difficile dirlo: appare plausibile che i diversi aspetti si siano incastrati nel tempo come combinazione di strategie intenzionali e di adattamenti contingenti basati sulle prassi emergenti.

Resta il fatto che dal punto di vista dei diretti interessati appare possibile trovare la concentrazione di una serie di variabili tali da rafforzare la scelta di operare in questo settore.

Come sappiamo le ricerche sociali sui lavoratori italiani raccontano da tanti anni un grado elevato di soddisfazione che questi manifestano: già a partire dalle rilevazioni condotte da De Masi per l'Isvet negli anni Settanta del secolo scorso. Survey successive hanno confermato e consolidato questo trend con tassi di soddisfazione che si aggirano tra l'85 e il 90% dei rispondenti.

Va segnalato però che alcune rilevazioni di istituti internazionali forniscono in rapporto all'Italia dati e stime più bassi, anche in ragione dei diversi criteri di misurazione.

Ora alcune delle variabili che influenzano positivamente le valutazioni dei lavoratori le troviamo in misura abbondante presenti in modo costituente nell'ambito della vendita diretta.

In primo luogo, come abbiamo più volte sottolineato, un livello elevato di autoregolazione del lavoro. Questo è uno degli aspetti maggiormente apprezzati dai lavoratori e spiega il successo storicamente registrato nella nostra realtà nazionale dal lavoro autonomo. Nel caso della vendita diretta questo fattore incide maggiormente, perché investe lo stesso modo di lavorare in larga misura affidato alla *capacità dei lavoratori di tagliarlo su misura delle proprie esigenze soggettive*.

Inoltre, come sappiamo, su scala generale i lavoratori più soddisfatti sono anche quelli che guadagnano meglio. Anche riguardo a questo aspetto la vendita diretta presenta incentivi precisi a disposizione dei venditori che si vogliono misurare con questa opportunità e che vogliono provare – spesso con successo anche con cifre sorprendenti – ad arrivare a maggiori soddisfazioni retributive. Con il contrappeso – più volte ribadito e che va ricordato – che questo richiede generalmente un investimento anche temporale più forte.

Non esiste attività che consenta di definire gli orari degli appuntamenti con tanta flessibilità soggettiva della vendita diretta. Questo aspetto è davvero una grande risorsa, in particolare per una grossa parte del contingente femminile che connota la vendita diretta. La conciliazione con altre attività, a partire da quelle familiari, diventa più semplice e aiuta anch'essa a promuovere la crescita della soddisfazione.

A completamento di questo quadro va aggiunta la variabile delle prospettive di carriera. Anche questa strada presenta delle potenzialità per chi intenda consapevolmente costruire degli avanzamenti nella posizione professionale. Anche questo aspetto rientra largamente nel tratto meritocratico, che appare come un carattere distintivo – e rivendicato - della vendita diretta.

Questo ambiente produttivo si rivela particolarmente favorevole alle donne e alle modalità con cui esse si pongono dentro il mercato del lavoro.

Il famoso fattore D su cui ha attirato l'attenzione una parte della letteratura specialistica trova in questo ambito una ottima esemplificazione.

Questa attività è costruita già in origine per favorire l'occupazione femminile. Di qui deriva il suo evidente successo sul piano quantitativo e la facilitazione verso l'afflusso di donne, giovani o meno, che vogliono stare o tornare nel mercato del lavoro.

Ma accanto all'aspetto quantitativo, spesso e a ragione evocato, non si può non evidenziare anche una dimensione qualitativa. Il lavoro della vendita diretta esalta qualità tipiche dell'approccio femminile, le doti relazionali e comunicative, la capacità di interazione faccia a faccia con persone e punti di vista differenti. Doti qualche volta pregresse, oppure che questa attività, in virtù delle sue modalità peculiari, tende ad alimentare e far emergere pienamente.

Aggiungiamo un altro aspetto. Come è noto, da tanti studi recenti il rapporto con il lavoro si è complicato e molti lavoratori sono diventati più esigenti e hanno alzato l'asticella delle loro richieste. I lavoratori, specie quelli più giovani, chiedono maggiore flessibilità, una maggiore disponibilità di tempo e la possibilità di organizzarsi da soli e secondo le proprie inclinazioni: e si spingono fino al punto di dimettersi o di rinunciare a impieghi che ritengono poco accattivanti e poco attenti alle loro esigenze di vita.

Possiamo ritenere che la vendita diretta contenga di per sé degli anticorpi che facilitano l'incastro tra i moventi personali e soggettivi e le esigenze organizzative delle aziende. Appare plausibile che questo connotato possa aiutare in prospettiva anche nel reclutamento dei giovani della cosiddetta generazione zeta: sebbene i direttori del personale, da noi intervistati, si siano detti preoccupati della tendenza di questi segmenti a sfuggire all'identificazione con il lavoro e le aziende.

Veniamo infine al punto dirimente: è vero che questi lavoratori non sono e non vogliono essere subordinati?

Le evidenze con cui ci siamo misurati vanno in questa direzione.

Questi lavoratori spesso non hanno di sé una chiara definizione dal punto di vista dei tipi giuridici. Si considerano con profili variabili, come visto nei focus, che vanno dal libero professionista, al consulente, o addirittura all'auto-imprenditore. Tutti sanno con chiarezza però cosa non sono e non vogliono essere: dei lavoratori dipendenti.

Dalle ricerche sociali sappiamo che molti lavoratori, con posizioni ibride o precarie, sarebbero molto interessati a diventare dipendenti in modo formale, o a godere delle tutele generalmente associate al lavoro subordinato.

In realtà non sembra che questa propensione attecchisca tra i venditori diretti. Certo anche una parte di essi lamenta il fatto di non godere di quelle tutele, in caso di malattia, maternità o anche previdenziali, che rappresentano il portato più esplicito della subordinazione. Essi però non manifestano questa voglia, anche perché almeno in parte provengono già dal lavoro dipendente: da cui hanno scelto di andare via, avendo valutato che i costi di quella collocazione superassero i vantaggi. E spesso incamminandosi sulla strada di una seconda occasione, fondata su rapporti di lavoro liberi da stringenti obblighi quotidiani e gerarchici, E poi perché, sin dall'inizio o in seguito, hanno operato una scelta consapevole. Quella di puntare in un'altra direzione. *Di esplorare in tutti i suoi risvolti la flessibilità soggettiva di cui possono godere, che amplia i loro spazi di autoorganizzazione e consente di organizzare i tempi del lavoro secondo le proprie esigenze e preferenze.*

Una libertà positiva, anche con margini di rischio, ma che contiene il carburante per vincere le scommesse di una attività lavorativa tipicamente meno protetta e garantita.

Dunque, come abbiamo potuto osservare, questi lavoratori presentano in misura spiccata degli anticorpi verso ogni controllo tecnologico, via algoritmi, della loro attività. Si tratta di una opzione che non viene nemmeno presa in considerazione, potremmo dire 'in natura, riguardo a questo tipo di attività: la cui flessibilità soggettiva può manifestarsi anche in forme creative, e comunque affidate alle inclinazioni individuali, proprio in virtù della mancanza di ogni ingabbiamento.

Inoltre, anche le aziende condividono esplicitamente questo approccio. Il ricorso agli algoritmi non è contemplato. E non per ragioni disinteressate, ma in quanto l'anima della vendita diretta e la sua efficacia quali-quantitativa si basano fundamentalmente sul rapporto - anche umano - con il cliente.

Roma, giugno 2025