

C



Capital

RCS

Visti da vicino, Corrado Passera

Praga, comprar casa a Mala Strana

Mister Herbalife, da zero a 1.200 miliardi in dieci anni

Isole, rotta su Roatan

Management, la legge dello zoomer

Denaro, cassette di massima sicurezza

Insonnia, vincerla con l'iron shirt

Tendenze, le dimore che fanno testo

Stile, l'uomo va in gessato

Grande Nord, scoprirlo in slitta



Lorenzo Pallesi
Sapersi assicurare

Con la classifica delle migliori polizze vita e salute. E la guida del broker ai contratti su misura

VI DO LA

Intervista - Da zero a 1.200 miliardi di fatturato. In 10 anni. È il fenomeno Herbalife, la linea di prodotti dietetici creata da Mark Hughes. Che a *Capital* ha raccontato in esclusiva la sua storia. E i suoi segreti

DI GIUSEPPE MERONI - FOTO DI DONATA PIZZI

«**H**ebbalaif, hebbalaif», grida Alexander, due anni, correndo da un capo all'altro della stanza con in mano un grande barattolo bianco. «Hebbalaif, hebbalaif», e finisce tra le braccia di suo padre. Mark Hughes sorride. Sull'abito scuro e formale spicca un grande *badge* di metallo. «Vuoi perdere peso?», recita il testo, «chiedimi come!». È lo slogan di Herbalife, la linea di prodotti dietetici e di integratori alimentari di maggior successo, in questo momento, nel mondo. E Mark, 37 anni il primo gennaio, il suo inventore.

La sua è una storia tutta americana. Una tragedia familiare, una promessa a se stesso che ha il sapore di un impegno morale, un'idea travolgente, una crescita rapidissima. Con il risultato di ritrovarsi multimilionario (in dollari) dopo essere partito senza il becco di un quattrino. Mettendo in piedi, per essere precisi, un'azienda con un giro d'affari cresciuto da zero a 750 milioni di dollari, oltre 1.200 miliardi di lire, in poco più di un decennio. E con idee di marketing così innovative da essere oggi allo studio dei vertici di multinazionali del largo consumo come Avon e Gillette.

Roma è una delle 130 città che Mark Hughes ha toccato a fine 1993 per organizzare e motivare la sua rete di vendita. E a Roma, insieme alla moglie Suzan, ha raccontato a *Capital* per la prima volta la storia del suo incredibile successo.

Domanda. Lei a poco più di vent'anni lavorava come commesso. Poi sua madre morì. Improvvisamente. Una svolta drammatica, ma decisiva.

Risposta. Proprio così. Era il 1980 e Jo Ann, mia madre, morì per avere ingerito incidentalmente una dose eccessiva di pillole dimagranti. Ero ancora un ragazzo. Vissi quel dolore come una grande ingiustizia. E poco dopo, quando il caso volle che mi offrissero un lavoro in una società che produceva integratori alimentari e prodotti dietetici, accettai.

D. Pensava già allora di mettersi in proprio?

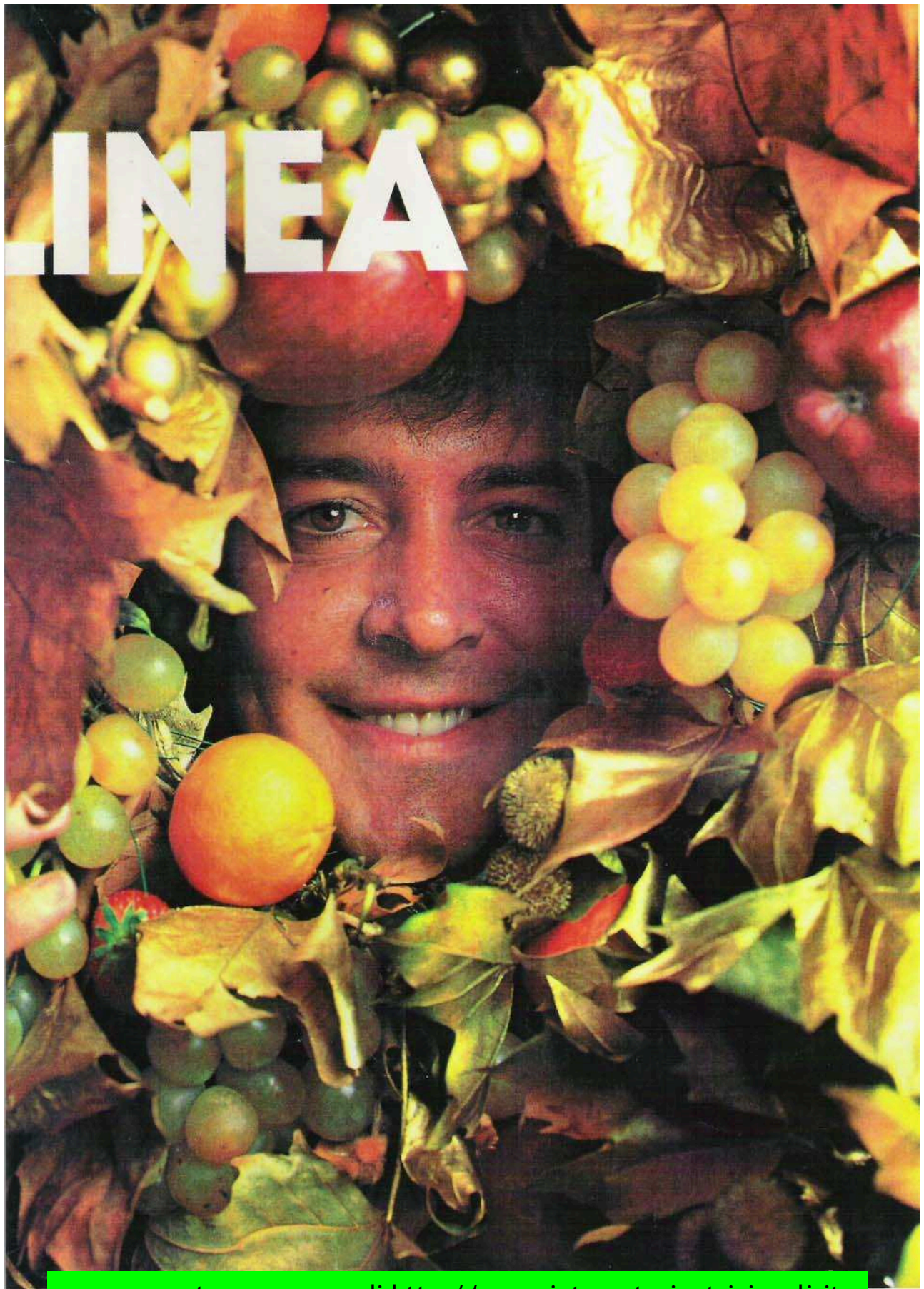
R. Allora volevo soprattutto capire, imparare, conoscere a fondo di che si trattava. Così, prima di fondare Herbalife, sono stato in due società del settore. E anche se entrambe hanno chiuso, l'esperienza mi è stata molto utile. La prima società, nella quale ero distributore, fallì perché il proprietario mirava soprattutto ad arricchirsi. Non aveva alcun interesse a investire, a creare un gruppo, a crescere e a restare sul mercato. Voleva fare quattrini. Li fece e chiuse bottega. Ma nel frattempo io avevo appreso molto sui sistemi di vendita.

D. E la seconda azienda?

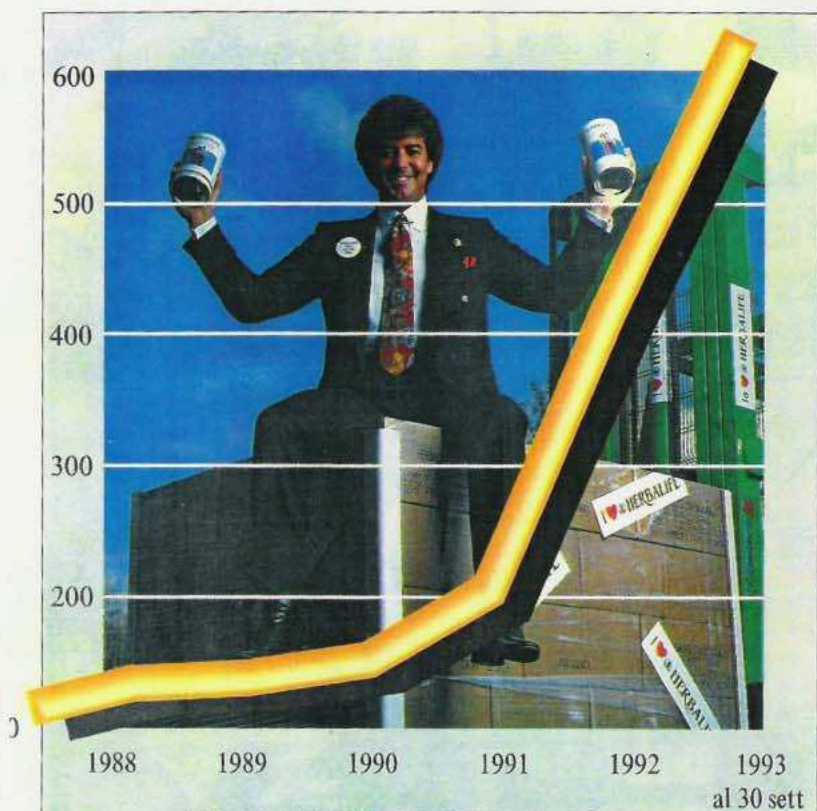
R. Con loro avevo un accordo di franchising. E quando chiusero rimasi davvero senza quattrini. Avevano cambiato i piani di marketing otto volte in diciotto mesi. Loro erano falliti, ma io, in compenso, mi po-

Mark Hughes, 37 anni, statunitense. In poco più di 10 anni ha creato dal nulla il gruppo Herbalife. Quotata a New York alla Borsa telematica, l'azienda di Hughes è presente in 18 Paesi e nei primi mesi del 1993 ha realizzato un utile netto di 31 milioni di dollari, oltre 50 miliardi di lire.





rassegna stampa a cura di <http://www.integratorinutrizionali.it>



UN BILANCIO IN OTTIMA FORMA

Crescere con le diete. Potrebbe essere il motto di Herbalife: il gruppo guidato da Mark Hughes, come mostra il grafico qui sopra, è stato infatti protagonista in pochi anni di un'espansione formidabile. Nei primi nove mesi del 1993 il fatturato di Herbalife international (che è quotata al Nasdaq, la Borsa telematica di New York) ha toccato i 608 milioni di dollari (circa mille miliardi di lire) contro i 284 milioni dello stesso periodo del 1992. Anche la redditività è sensibilmente aumentata: l'utile netto è più che raddoppiato, passando da 14 a 31 milioni di dollari (pari a oltre 50 miliardi di lire) e superando il risultato netto di 20 milioni di dollari relativo all'intero '92. Le previsioni lasciano intendere che a fine '93 il giro d'affari su base annuale supererà i 700 milioni di dolla-

ri, avvicinandosi a quota 750: un exploit di assoluta eccezione se si pensa che ancora nel 1988 il volume d'attività dell'azienda statunitense era attestato a 138 milioni di dollari: nell'ultimo quinquennio dunque Herbalife international ha più che quintuplicato il suo fatturato.

L'espansione del volume d'affari ha coinciso del resto con l'espansione geografica della presenza Herbalife. Diffusa nel 1982 solo in Stati Uniti, Canada e Australia, essa è oggi estesa a 18 Paesi, dall'Inghilterra alla Nuova Zelanda, da Israele alla Francia, alla Germania, alla ex Cecoslovacchia e all'Italia. E il vecchio Continente rappresenta ormai per la società di Hughes il mercato principale. L'Europa incide infatti sul fatturato complessivo del gruppo per il 51%, mentre il Nord America è sceso al 46%.

tevo ormai considerare un esperto del settore. Eppoi ero entrato in contatto con la Dnf, la società che materialmente fabbricava i prodotti dietetici e aveva tutti i mezzi per sviluppare la ricerca. Conclui che era davvero giunto il momento di mettermi in proprio. Di provare da solo. Avevo due buone motivazioni: aiutare la gente a dimagrire nel rispetto della salute e creare una società che proteggesse i suoi distributori da tutte le disavventure di cui io stesso ero stato vittima.

D. Con quali mezzi iniziò?

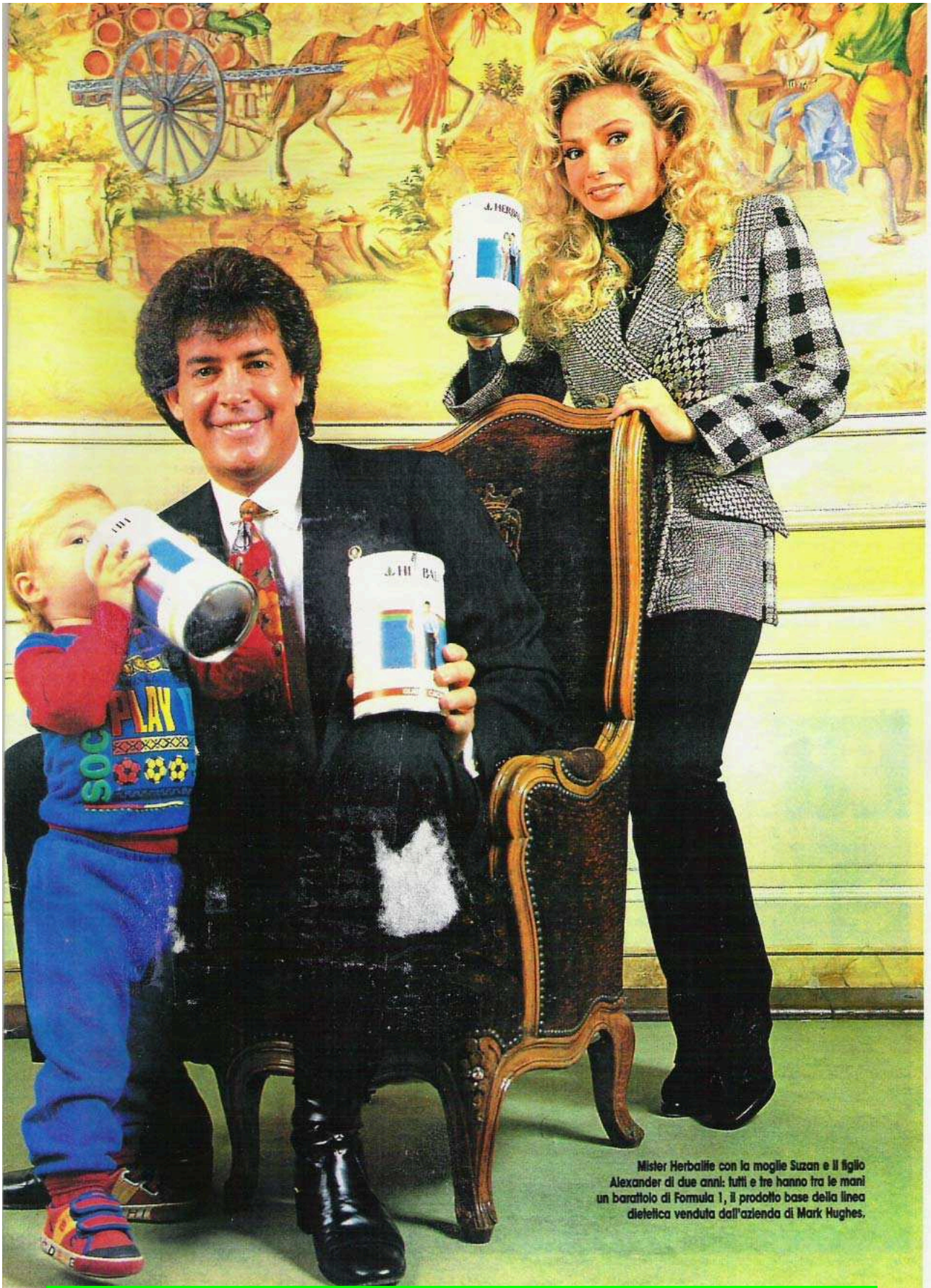
R. Con non più di 30mila dollari (circa 50 milioni di lire, ndr) divisi in sei quote da 5mila dollari l'una. I finanziatori erano tutti miei parenti. Successivamente ho riacquisito quelle quote, e posso dire che i miei parenti sono diventati ricchi. Ma senza di loro non ce l'avrei proprio fatta. Avevo poi stipulato un accordo con la Dnf. Avrebbe prodotto e fatto ricerca in linea con le mie richieste. In cambio, se avessi avuto successo, sarebbero rimasti i miei fornitori esclusivi. Così è stato.

D. Iniziò da solo, senza dipendenti, porta a porta. Ma al termine del primo anno fatturava già due milioni di dollari. Un avvio rapidissimo e un successo immediato. Com'è stato possibile?

R. Le dirò qualcosa che è accaduto quest'anno, dodici anni dopo quell'inizio, e che spiega bene le ragioni del successo di Herbalife. A gennaio siamo entrati sul mercato italiano. Il fatturato era pari a zero. A fine dicembre il nostro giro d'affari è già stimato in circa 75 miliardi di lire. Come è stato possibile? Semplicemente sappiamo qual è il vero punto debole di tutti i prodotti dietetici e degli integratori che sono venduti in farmacia o, per esempio, con il sistema televisivo.

D. E qual è?

R. È nel fatto che il cliente viene lasciato solo. Acquista, prova, tenta. Poi, se non ottiene il risultato che spera, se ha necessità di chiarimenti, se deve superare momenti di difficoltà, non ha nessuno che lo assista, che lo segua, che lo consigli. Noi invece non vendiamo né in farmacia né in qualsiasi altro negozio. Non vendiamo per televisione. Sono i nostri distributori che contattano personalmente la gente, presentano il prodotto, lo fanno provare, e continuano a seguire i consumatori passo dopo passo, fino a quando non sono davvero soddisfatti. E poiché quando una persona è soddisfatta ne parla con le ami-



Mister Herbalie con la moglie Suzan e il figlio Alexander di due anni: tutti e tre hanno tra le mani un barattolo di Formula 1, il prodotto base della linea dietetica venduta dall'azienda di Mark Hughes.

rassegna stampa a cura di <http://www.integratorinutrizionali.it>

che e con gli amici, nasce una catena di trasmissione formidabile. L'80% dei nostri distributori è costituito da persone che hanno provato con successo Herbalife come clienti e se ne fanno interpreti presso i conoscenti. Il loro entusiasmo, la loro convinzione, è superiore a quella di qualsiasi farmacista. In più, se vogliono, ne ricavano un reddito. Per qualcuno può essere solo una forma di arrotondamento, ma per altri diventa una vera e redditizia attività economica, secondo una scala di livelli molto bene organizzata.

D. Una specie di efficace e singolare catena di sant'Antonio?

R. La catena di Herbalife è in realtà qualcosa di molto diverso. E di ben preciso. Per prima cosa chi ne fa parte guadagna subito a fronte di un investimento iniziale modestissimo: l'equivalente di 65 dollari (circa 110mila lire, ndr) per l'acquisto del kit di prodotti iniziale. Ma soprattutto il nostro è un gruppo internazionale che punta al traguardo del miliardo di dollari di fatturato, è quotato al

LE FORMULE MAGICHE

Proteine ad alto valore biologico provenienti dal latte e dalla soia, zuccheri di rapida utilizzazione (come fruttosio e lattosio), vitamine, sali minerali e fibre alimentari. Sono questi i componenti principali di Formula 1, il pasto sostitutivo che rappresenta il prodotto base della linea Herbalife, a cui vanno poi quotidianamente affiancati tre integratori alimentari (Formule 2, 3 e 4), contenenti

fibre, vitamine, sali minerali ed erbe.

Formula 1 è venduto in polvere e va sciolto in latte magro oppure in un succo di frutta, o più semplicemente in acqua. Per adeguare il prodotto ai gusti individuali è offerto in tre diverse versioni: alla vaniglia, alla fragola o al cacao. Complessivamente la linea dei prodotti Herbalife assicura un apporto di circa 1.000-1.200 calorie a giorno.

Nasdaq di New York (National Association of Securities Dealers Automated Quotation System, la Borsa telematica di New York, ndr), opera in 18 Paesi e ha basi organizzative molto precise. Tutto il vertice del gruppo viene dalla gavetta. Il management, io per primo, sa cosa vuol dire essere stato distributore. Per questo alle spalle dei distributori ci sono uffici che offrono servizi centralizzati, e gli stessi distributori possono contare su un dipartimento scientifico di esperti che è a loro disposizione per fornire un supporto adeguato al loro lavoro. Questo va-

le in particolare per Paesi come l'Italia, dove è evidente la sensibilità del pubblico per una corretta informazione scientifica, e dove non a caso abbiamo costituito un servizio scientifico specifico per tenere rapporti continui con la classe medica e con gli esperti in problemi dell'alimentazione. L'efficienza dei servizi permette ai distributori di non dovere immobilizzare denaro, di non avere scorte, di concentrarsi esclusivamente sulle vendite. Sono loro, i distributori, il centro della nostra attività e della mia in particolare. Giro il mondo in continua-

zione per incontrarli, motivarli, capire quali sono i loro problemi più concreti. E aiutarli a risolverli.

D. Le vostre convention si svolgono ormai negli stadi, come a Barcellona, o nei palazzetti sportivi, come è accaduto non molto tempo fa a Roma.

R. È vero. D'altra parte occorre considerare che, per esempio, solo in Italia abbiamo ormai circa 35mila distributori.

D. Si dice che avere creato questo circuito alternativo abbia suscitato ostilità da parte di lobby commerciali. Addirittura tentativi di boicottaggio.

R. Non dico di no. Noi del resto non usiamo i canali distributivi e commerciali tradizionali. Non ci sorprende dunque se, ogni volta che siamo giunti in un Paese e abbiamo avviato la nostra attività, abbiamo anche provocato qualche gelosia e qualche invidia. Può anche infastidire il fatto che non rientra nelle nostre strategie fare pubblicità sulla stampa o in televisione. È però certo che in ogni Paese ci muoviamo nel completo rispetto delle leggi locali, con una équipe di medici, di ricercatori e di legali che curano ogni aspetto della nostra attività.

D. In Italia, per la verità, avete avuto qualche problema...

R. Si è posto un problema formale. Noi qui abbiamo ancora pochi prodotti. Uno di essi aveva necessità di essere registrato al ministero della Sanità, cosa regolarmente fatta a suo tempo. Per gli altri, in quanto integratori alimentari, era ed è sufficiente una notifica, anch'essa regolarmente fatta. Il problema è nato quando abbiamo venduto i prodotti in un unico kit. Per le norme italiane si rendeva necessaria, accanto alle spiegazioni di ogni singolo prodotto, anche una spiegazione sul razionale impiego dell'intera confezione. Inoltre il ministero della Sanità ha chiesto, com'è in suo diritto, alcune modifiche alle etichette degli integratori alimentari. Tutto qui. Chiarito il problema, e dopo avere sospeso di nostra iniziativa le vendite, tutto è tornato normale. Anzi, abbiamo avuto modo di mettere in contatto il ministero italiano con la nostra équipe di ricercatori, e oggi ci conosciamo tutti meglio. Se poi qualcuno ha pensato di soffiare sul fuoco, mi dispiace, ma ha fatto male i suoi conti. Anche perché il personale del ministero ha agito con una rapi-

dità ed efficienza esemplari. E mi dicono che, considerato che tutto è accaduto in agosto, è stato una specie di record riuscire a risolvere tutto in meno di un mese.

D. Credete quindi di poter continuare a crescere in Italia con ritmi tanto elevati?

R. L'Italia è il Paese che ci ha dato i migliori risultati in termini di ritmi di crescita per il primo anno. Credo dunque che si svilupperà ancora, anche perché aumenterà il numero dei prodotti disponibili. Oggi sono cinque, ma negli Stati Uniti sono già 32. Non solo dietetici o integratori alimentari ma anche alimenti per neonati, cosmetici e altro ancora. In futuro puntiamo ad avere un vero e proprio catalogo. Dovremo anche pensare di produrre al di fuori degli Stati Uniti. In Asia e in Europa, per esempio. Il prossimo anno, tra l'altro, entreremo sui mercati svizzero, danese e austriaco. Poi l'Est Europa (ora siamo presenti solo nella Repubblica ceca) e il Sud America. Dobbiamo e possiamo ancora crescere molto. Naturalmente mantenendo una splendida forma. 