**Zákazníci**

Snaha o obnovu spotrebiteľskej dôvery všetkých kritických skupín zákazníkov, ktorej stratu v takmer všetkých odvetviach plošne spôsobila hypotekárna kríza.

**Trhy**

Prioritou v tejto sfére záujmu je pokračovanie v expanzii na medzinárodné trhy, hlavne na trhové ekonomiky, ktoré v súčasnosti rastú prudkým tempom a v ktorých je konzumná spoločnosť iba v štádiu rozvoja (Čína, India, Malajzia). Tieto trhy treba čo najrýchlejšie a najdôslednejšie (s ohľadom na kultúrne a iné rozdiely) obsadiť, aby firma získala podstatný náskok oproti konkurencií, pretože v ďalšom štádiu už dôjde k stabilizácií „rajónov“ a zisky z následných rozhodnutí prestavujú iba nepatrné výkyvy v porovnaní s tým čo je možné získať teraz. Čo sa týka etablovaných trhov (USA, Zap. Eur., Jap.), treba sa sústrediť iba na defenzívu a držať pozíciu, možné straty sú zanedbateľné oproti stratenej príležitosti v hore uvedenom prípade!

**Technológia**

Vzhľadom na rastúcu „copy“ konkurenciu z krajín s nízkou pracovnou silou a prípadnými štátnymi dotáciami, je nutné pokračovať v rastúcom tempe výdavkov do V&V, aby sme boli dostatočne veľa krokov pred nimi a aby sme mali k dispozícii jasné páky (praktizovateľné aj z pozície rádového zákazníka) pre rozlišovanie napodobeniny od originálu. Taktiež je treba patentovať čo najrýchlejšie už len z defenzívneho hľadiska.

**Rast, prežitie, zisk**

Treba dôkladne zhodnotiť možný dopad krízy na fungovanie odvetvia, príbuzných odvetví a samotnej firmy zo strategického hľadiska, teda v horizonte najbližších 10 rokov.

Za normálnych podmienok by bola jasnou prioritou stratégia rastu podobne ako situácia vyzerala posledných 5 rokov (1999-2003), avšak krízový scenár môže postupne posunúť tento smer k stratégii prežitia na obdobie pár rokov (nie firmy ako celku, ale niektorých jej divízií, resp. je nutná široká dohoda so stakeholdermi o znížení ziskových očakávaní na dané obdobie v prospech budúceho rýchleho „uzdravenia“, kým dôjde k obnoveniu spotrebiteľskej dôvery.

**Zamestnanci**

Cca 5 miliónov nezávislých predávajúcich, ktorý predávajú “od dverí k dverám”, alebo priamym predajom. Z toho na Slovensku cca 50 000 kusov ☺

**Analýza externého prostredia**

*Politické podmienky*

* Stabilná vláda a koncepcia do budúcnosti
* Konvergencia k medzinárodným štruktúram a štandardom
* Podpora zdravého trhového mechanizmu alebo aspoň PZI(priame zahraničné investície) so zárukou pred náhlym vyvlastnením
* Stimuly a iné garancie zo strany štátu

*Ekonomické podmienky*

* HDI/CPP – podiel platu na kozmetiku
* Zamestnanosť
* Dane, odvodové zaťaženie
* Dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily
* HDP/Ekonomický rast, Inflačné tlaky
* Sila meny resp. stabilita platobnej bilancie a kurzu
* Situácia na svetových trhoch, aj lokálnych v prípade pobočiek
* Ceny komodít a palív
* Voľné ceny spotrebného tovaru alebo regulované?
* Sila a responzívnosť konkurencie

*Sociálne podmienky*

* Spotrebiteľská dôvera pre door-to-door obchodníkov
* Rozšírenie Internetu
* Snaha byť in a index metrosexuality podľa sociálnych vrstiev a regiónov

*Legislatívne podmienky*

* Protimonopolné štruktúry
* Zákony upravujúce/obmedzujúce podomový predaj
* Zákony upravujúce/obmedzujúce „stánkový“ predaj
* Informačný zákon
* Vymáhateľnosť práva – autorského a patentového
* Náročnosť získania živnostenského oprávnenia/ freelancer
* Predpisy pre kozmetické výrobky a samotný výrobný proces (zakázané látky,...)
* Testovanie prípravkov na biologickom materiáli (zvieratá,..)

*Technologické podmienky*

* Požiadavky na inovácie zo strany zákazníkov a partnerov
* Náročnosť vývojárskych a výrobných procesov (náklady na zmenu liniek)
* Pridaná hodnota v porovnaní so vstupnými surovinami
* Prispôsobivosť výkyvom v množstevných požiadavkách
* Požiadavky na úroveň automatizácie

*Ekologické podmienky*

* Požiadavky na sociálnu zodpovednosť firiem
* Sila zelených hnutí a iných občianskych združení
* Dodržiavanie medzinárodných dohôd (Kjótsky protokol, Nariadenia EK )
* Recyklovanie

*Opportunities*

* Záujem mužov o kozmetiku 15% 4 0,6
* požiadavky na inovácie zo strany zákaznikov 8 3 0.24
* lepšie /novšie/ efektívnejšie technológie 11 3 0.33
* predaj cez internet 15 3 0.45
* nové trhy – Čína, India, ...

*Threats*

* kopírovanie 12 2 0.24
* sila zelených hnutí 5 4 0.2
* zákony obmedzujúce podomový predaj, rôzne predpisy 15 4 0.6
* konkurencia 9 3 0.27
* ceny komodít/palív 10 4 0.4

**Analýza cez 5 Porterových síl**

*Charakteristika odvetvia:*

* Firma Avon pôsobí na veľkom množstve domácich aj medzinárodných trhov a predáva širokú škálu často priamo ani odvetvovo nesúvisiacich produktov
* Podobná firma pôsobiaca na podobnom meradle s podobnou kombináciou produktových radov neexistuje, preto Avon nepredstavuje 1 odvetvie, ale niekoľko a samotné parametre, konkurentov a stratégie treba definovať pre každé z nich.
* V oblasti priameho predaja existuje malý počet veľkých etablovaných firiem a veľkého počtu malých organizácií, ktoré predávajú od hračiek po počítačový softvér
* Hlavnou (najbližšou) konkurenciou v tejto oblasti je Mary Kay, ktorá predáva kozmetiku (skin care, parfumy, doplnky pre diétu, atd.), avšak jej rádius je podstatne menší, jej net sales sú spravidla (2000-2002) 4x nižšie ako firmy Avon.
* Iné firmy – Amway (produkty domácej údržby), Shaklee Co. (zdravá strava), Encyklopedia Britannica (poradná literatúra a materiály), Tupperware (plastické taniere a nádoby), Electrolux (domáce spotrebiče), Fuller (kefy a iné veci pre domácnosť)
* Dôležití konkurenti v oblasti wholesale a retail predaja – Procter & Gamble, Revlon, LOreal

*Parametre odvetvia:*

* Ziskovosť odvetvia je priemerná a úmerná spotrebiteľskej dôvere v širšom zmysle, keďže väčšina produktov firmy nepatrí medzi existenčné nevyhnutnosti, ale ide o konzum a trendové záležitosti
* Kapitálová náročnosť je pre oblasť kozmetiky pomerne vysoká, pretože je nutné neustále investovať do R&D a obmieňať marketingové praktiky vo všetkých sférach vplyvu
* V oblasti kozmetiky je priestor na inováciu relatívne veľký a znamená dodatočné nároky na kapitál
* Pokiaľ považujeme priamych predajcov ako súčasť spoločnosti, tak vertikálna integrácia v odvetví je v pokročilom štádiu, keďže výroba aj R&D sú súčasťou firmy a dodávatelia predstavujú skôr elementárne suroviny, súčiastky a komodity
* Životný cyklus odvetvia je podľa geografickej polohy v štádiu poklesu, stagnácie alebo mierneho rastu v závislosti od dopadu krízy
1. Riziko vstupu potenciálnych konkurentov
* Firma je etablovaná vo viacerých odvetviach a hlavne v oblasti priameho predaja (v mysliach spotrebiteľov) vedie s veľkým náskokom pred súpermi. Náhle zjavenie sa konkurenta, ktorý by predstavoval strategickú hrozbu je málo pravdepodobné.
* V iných oblastiach (wholesale a retail kozmetika) sú konkurenti porovnateľne silní, avšak je tu pomerne stabilná rovnováha v ich vplyve. Z krátkodobého hľadiska sú tu hrozby minimálne.
1. Obchodná sila dodávateľov
* Dodávatelia firmy sú pre každé odvetvie a geografický región špecifickí.
* Žiadny z dodávateľov nemá taký podiel na našich vstupoch, aby mohol ovplyvňovať našu firmu
* Prípadný výpadok dokážeme nahradiť z iného regiónu
* Závislosť na katalógoch, výroba v Poľsku
1. Obchodná sila kupujúcich
* Väčšina produktov nepatrí medzi existenčné nevyhnutnosti, ide o konzum a trendové záležitosti
* Koncoví zákazníci a predajcovia (AL, AG)
1. Substitučné výrobky
* Rôzna zelenina a ovocie, kúpele, flóra
1. Rivalita medzi podnikmi etablovanými v odvetví
* Oriflame, miss sporty, maybelline, lancome, mary kay, pupa, loreal, procter & gamble
* Amway, shaklee, ...

**SWOT**

*Silné stránky*

* Stabilná sieť priameho predaja dlhoročnou tradíciou a tým pádom stála zákaznícka základňa na medzinárodnom poli
* Know-how v oblasti výroby a spracovania + dizajn obalov (výrobkov) doplnkových výrobkov
* Iteratívny systém a stabilné investície do výskumu a vývoja
* Medzinárodné štruktúry schopne rýchlo reagovať na príležitosti v nových regiónoch
* Know-how v oblasti globálneho marketingu, prezentácie značky a synchronizácie kampani medzi regionálnymi doménami
* Dobré finančné výsledky ( väčšinu emitovaných akcií naspäť odkúpila)

*Slabé stránky*

* Nevlastní väčšinu zdrojov surovín – nakupuje ich a je od nich vo veľkých množstvách závislí
* Predajcovia sú na voľnej nohe fireme štruktúry nedisponujú 100 % nými mechanizmami na kontrolu priebehu predaja ( uniky, dotieravý marketing)
* Webový predajca neujíma bez vopred zaúčania zákazníkov

*Hrozby*

* Závislosť od cien energie a komodít, na ktoré nemá dosah
* Finančná kríza vedie k poklesu konzumných zložiek, a teda prepad v oblasti kozmetických a módnych výrobkov bude medzi prvými

*Príležitosti*

* Potenciálne zákazníčke segmenty v rozvojových krajinách a rýchlo rastúcich ekonomických ( Čína, India, …)



**QSPM - Výber alternatívnych stratégií**

* Sústrediť sa na integráciu zákazníckych údajov a účtov z rôznych geografických oblastí ako súčasť globálneho IS s cieľom zvýšiť firemné tržby. -> Global IS Investment
* Pokračovať v ďalšom vývoji a nasadení firemnej flexibilnej výrobnej technológie s cieľom prispôsobiť sa zmenám v dopyte v dôsledku demografických a kultúrnych zmien v potenciálnej zákazníckej báze; zvýšiť čistý zisk z dlhodobého hľadiska. -> Production Investment

**Vybrali sme stratégiu obozretných investícii do realizácie globálneho informačného systému. Obozretný prístup je potrebný kvôli výsledným abstraktným stratégiám zo SWOT a SPACE matíc, t.j. externé riziká prevažujú nad príležitosťami a je nutné ich riadiť využitím finančnej stability firmy a konkurenčným postavením v odvetví.**