one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Avon. Najbardziej kobieca z firm

Autor: Laura Klepacki
Tłumaczenie: Joanna Sugiero
ISBN: 978-83-246-0380-0
Tytuł oryginału: Avon: Building The Worlds Premier Company for Women
Format: A5, stron: 352

Globalna potęga marketingowa na szpilkach

- Damskie oblicze sukcesu
- Przedstawiciele handlowi w spódnicach
- Kobiecy marketing bezpośredni
- Wizerunek firmy w pełnym makijażu
- Receptury na kreatywność i innowacje

Doświadczenia firmy AVON składają się na jedną z najciekawszych i najbardziej inspirujących historii w dziejach współczesnej gospodarki. Działająca od ponad stu lat, a na polskim rynku świętująca właśnie swoje piętnastolecie, firma AVON akceptuje ciągłą potrzebę zmian i dostosowywania się do rosnących oczekiwań klientek. Z jednej strony ma za sobą nieprawdopodobnie długą i piękną tradycję, czyli lata, podczas których kształtowała własną pozycję rynkową, a z drugiej nie zatraciła umiejętności dostosowywania się do aktualnych warunków i zdolności natychmiastowej asymilacji kulturowej, a także analizy nowych wzorców życia. Ta mikstura po prostu musi mieć zapach sukcesu.

AVON dał szansę kobietom. Firma postawiła na ukryte talenty i motywację tej części społeczeństwa, która w czasach rozwoju marki nie miała nawet możliwości głosowania. Przez te wszystkie lata – z każdą kolejną sprzedaną szminką, pudrem i kremem do twarzy – AVON pozwalał budować konsultantkom ich własną niezależność. Przy okazji sam rósł w siłę, zdobywał kolejne rynki, kształtował kulturę, angażował się w akcje charytatywne. Dowiedz się, na ile sposobów AVON uczynił świat piękniejszym:

- transformacja z firmy rodzinnej w potęgę międzynarodową,
- nowatorskie metody zarządzania,
- zmiany i rozszerzanie oferty,
- alternatywne formy dystrybucji,
- inwestycje w sieć i zespół pracowników,
- plany i metody motywacyjne,
- działalność non profit

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

SPIS TREŚCI

Podziękowania 5

Przedmowa 9

Wstęp 13

ROZDZIAŁ 1. Dajemy im to, czego chcą 19

ROZDZIAŁ 2. Koncentrujemy się 39

ROZDZIAŁ 3. Zatrudniamy najlepszych ludzi 61

ROZDZIAŁ 4. Przekazujemy władzę konsultantkom 87

ROZDZIAŁ 5. Motywujemy konsultantki 109

ROZDZIAŁ 6. Ciągła innowacyjność 129

ROZDZIAŁ 7. Nadążamy za nowymi czasami 161

ROZDZIAŁ 8. Mówimy we wszystkich językach 183

ROZDZIAŁ 9. Korzystamy z technologii 205

ROZDZIAŁ 10. Kontakt z klientami 227

ROZDZIAŁ 11. Stawiamy na kreatywność 247

ROZDZIAŁ 12. Odnowa wizerunku może być kwestią piękna 267

ROZDZIAŁ 13. Oddajemy 285

Epilog 309

Chronologia najważniejszych wydarzeń w historii Avonu 319

Uwagi 329

Skorowidz 339

ROZDZIAŁ 7

NADĄŻAMY ZA NOWYMI CZASAMI

Chad Pennington, słynny rozgrywający drużyny futbolowej New York Jets, wszedł niezauważony do studia przy kompleksie sportowo-rozrywkowym Chelsea Piers na Manhattanie w towarzystwie trzech mężczyzn w średnim wieku. Była środa; szary, kwietniowy poranek. Mężczyźni, którzy przybyli z Long Island, byli nieco spóźnieni, ponieważ zatrzymały ich nowojorskie korki.

Pennington był głodny po dłuższej, niż się spodziewał, podróży, więc poszedł do małego bufetu ustawionego w rogu sali, wziął do ręki talerz i zaczął nakładać jedzenie. Towarzyszyło mu dwóch dziennikarzy, którzy koniecznie chcieli się dowiedzieć, dlaczego gwiazda futbolu zaczęła pracować dla Avonu — wydawałoby się, kobiecej firmy.

Pennington, dwudziestosiedmioletni mieszkaniec Tennessee, położył widelec na stole, czekając, aż jedzenie nieco ostygnie. Dociekliwym dziennikarzom odpowiedział, że wygląd zewnętrzny jest bardzo ważny dla wielu jego kolegów z zespołu, zwłaszcza poza

boiskiem. „Niektórzy gracze naprawdę interesują się modą — powiedział. — Ale jeżeli chcesz być profesjonalistą, musisz ładnie wyglądać i dobrze się prezentować. Od tego zależy to, jak inni będą Cię postrzegać i jak będą z Tobą rozmawiać. My, sportowcy, często jesteśmy zapraszani w różne miejsca".

A ponieważ jego żona i matka poparły pomysł reprezentowania Avonu, Pennington zgodził się pozować do okładki pierwszego katalogu adresowanego do mężczyzn. Katalog ten nosi nazwę *M: The Men's Catalog*.

Avon, który w ciągu swojej ponad stuletniej działalności próbował już wielu rozwiązań, przekonał się, że jeżeli chce zachować swoich klientów, musi nadążać za czasami. Teraz przyszła kolej na to, żeby zwrócić się bezpośrednio do mężczyzn.

Poszerzenie kręgu odbiorców

Lata siedemdziesiąte były dla Avonu bardzo ciężkie i firma z trudem wyszła na prostą. Od tego czasu Avon zawsze stara się o utrzymanie pozycji lidera na wciąż zmieniającym się rynku. „Czułem, że Avon zbyt wolno reaguje na zmiany zachodzące na rynku oraz w całym społeczeństwie — mówi James Preston, który w 1988 roku został naczelnym dyrektorem wykonawczym firmy. — Co gorsza, byłem świadkiem tego, jak całkowicie zlekceważono tu pierwsze oznaki ruchu kobiet na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Przegraliśmy między innymi dlatego, że nasza firma była zdominowana przez mężczyzn. W 1971 roku, gdy dołączyłem do zarządu, w Avonie nie było ani jednej kobiety na stanowisku wiceprezesa". Od tamtego czasu sytuacja uległa znacznej zmianie. Obecnie wiele najwyższych stanowisk w firmie piastują kobiety.

Avon cały czas uważnie śledzi rynek, aby w porę dostrzec wszelkie zmiany, jakie na nim zachodzą, i odpowiednio je wykorzystać. Swój pierwszy katalog dla mężczyzn, *M*, wydał dopiero jesienią 2004 roku,

ponieważ wcześniej nie zauważył, żeby rynek artykułów pielęgnacyjnych dla mężczyzn zaczął cieszyć się coraz większym zainteresowaniem. Płyny po goleniu, szampony i wody kolońskie pojawiały się w katalogach Avonu już od wielu lat, ale oferta nie obejmowała takich kosmetyków, jak specjalistyczne kremy do skóry i produkty przeciwzmarszczkowe, które ostatnio zalały rynek amerykański w ciągu półtora roku.

W nowym katalogu *M* Avon umieścił wiele różnych produktów dla mężczyzn, służących do pielęgnacji twarzy i całego ciała. Wśród nich znalazły się między innymi zestaw ProExtreme, którego głównym zadaniem jest walka z objawami starzenia skóry, a także marka Pro Sport Daily Performance.

Były dyrektor banku, Donald Tirotta z East Rockaway w stanie Nowy Jork, który obecnie wraz z żoną Marią sprzedaje produkty Avonu, przyznaje, że na początku kupował kremy dla mężczyzn marki Nivea w lokalnej aptece. „Z przykrością muszę przyznać, że kupowałem kosmetyki w innych sklepach" — mówi. Później wypróbował linię Avonu ProExtreme i polubił ją. Teraz mówi: „Kupuję ProExtreme".

M: The Men's Catalog jest wydawany raz na kwartał. Katalogi są tematyczne — pierwsze wydanie było poświęcone tematyce sportu. Każdy katalog jest drukowany w ośmiu milionach egzemplarzy. Avon ma nadzieję, że katalogi dotrą do mężczyzn dzięki klientkom, które pokażą je swoim mężom, ojcom i chłopakom. Firma nie planuje zatrudniać mężczyzn na stanowiska konsultantów. Bądź co bądź, Avon to kobieca firma.

Osoby, do których Avon kieruje swoją nową ofertę, to mężczyźni mający zwyczaj podbierania próbek kosmetyków swoim żonom i dziewczynom. Teraz mogą sami gromadzić stosy produktów przeznaczonych specjalnie dla nich.

Nivea, Neutrogena, King of Shaves, Gillette i Zirh to tylko niektóre z firm kosmetycznych, które w ciągu ostatnich kilku lat poszerzyły swoją ofertę o nowe linie dla mężczyzn. Nawet klasyczna marka Old

Spice wprowadziła na rynek linię kremów dla mężczyzn, sprzedawanych w czerwonych, plastikowych butelkach, które wyglądem przypominają oliwiarki. Francuski projektant Jean Paul Gaultier zrobił jeszcze jeden krok do przodu i wydał zestaw kosmetyków dla mężczyzn zawierający podkład i tusz do rzęs. Zestaw ten jest sprzedawany w luksusowych domach towarowych.

Firmy tak aktywnie pracują nad tworzeniem nowych produktów, że czasopismo *Women's Wear Daily* zatrudniło reporterkę, która na bieżąco śledzi rynek kosmetyków dla mężczyzn, a w *Men's Health* poświęcono całą kolumnę tematyce pielęgnacji ciała. Sieć sklepów CVS Pharmacy przeznaczyła cały dział (szeroki na ponad 120 cm) na kremy do twarzy dla mężczyzn.

Avon nie jest jedyną firmą przekonaną, że mężczyźni chcieliby sami robić zakupy. Firma Fairchild Publications wprowadziła na rynek magazyn zakupowy dla mężczyzn *Vitals*, podobnie jak firma Conde, która od niedawna wydaje *Cargo*.

Inni również obserwują to, co dzieje się w branży. „Avon zaczął przyciągać mężczyzn, a także młodsze klientki, w bardziej agresywny sposób — zauważa Wendy Liebmann, prezes WSL Strategic Retail. — Oni [Avon] zdają sobie sprawę z tego, że ich tradycyjni współpracownicy nie są w stanie znaleźć dla nich nowych klientów, których potrzebuje firma".

Rzeczywiście, dynamicznie rozwijający się rynek kosmetyków dla mężczyzn to tylko jeden z kilku nowo powstałych sektorów, w których Avon zaczął działać, zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i poza granicami kraju.

Wzmocnienie pozycji na rynku kosmetyków dla mężczyzn to nie jedyny cel, jaki postawił przed sobą Avon. W ciągu trzech ostatnich lat firma zorganizowała różne programy w Stanach Zjednoczonych, między innymi dla młodych kobiet, Latynosek oraz kobiet dbających o zdrowie. Do tej ostatniej grupy skierowana jest linia produktów żywnościowych sprzedawana pod etykietą Avon Wellness. Przez

wiele lat swojej działalności firma nie tylko zmieniła kierunek badań nad rozwojem produktów, ale również wprowadziła nowy model sprzedaży, ponieważ musiała uwzględnić fakt, że coraz więcej kobiet zaczyna udzielać się zawodowo. Ważnym wydarzeniem w historii Avonu była decyzja o podjęciu ekspansji na rynki światowe — kwestię tę omówimy dokładniej w rozdziale 8.

Dotarcie do młodszych klientek

Miss Missisipi, Jalin Wood, radosna brunetka z głową pełną planów związanych ze zrobieniem kariery w branży opieki medycznej, jest jedną z najlepiej zarabiających przedstawicielek nowej linii Avonu o nazwie mark. (Nazwa ta jest pisana małą literą). Ta dwudziestotrzyletnia zwyciężczyni konkursu piękności, przedsiębiorcza, ale również serdeczna kobieta, zaczęła sprzedawać nową kolekcję mark skierowaną do młodych kobiet, żeby zdobyć pieniądze na czesne za naukę w college'u. Avon stara się zdobyć zainteresowanie właśnie takich kobiet.

W ciągu ostatnich kilku lat liczba konsultantek Avonu znów zaczęła rosnąć, głównie dzięki programowi Liderzy Sprzedaży, który okazał się wyjątkowo skutecznym narzędziem rekrutacji nowych współpracowników. Jednak mimo to młode kobiety wciąż nie były zainteresowane pracą w tej firmie. Obecnie średni wiek typowej konsultantki Avonu wynosi czterdzieści dwa lata. Firma podejmuje wiele starań, żeby przyciągnąć do siebie takie kobiety, jak Wood i jej młodsze koleżanki.

Tak się składa, że Wood, utalentowana trenerka koni, która ukończyła college z wyróżnieniem, jest córką konsultantki Avonu. „Kiedy dostałam się do college'u, obiecałam, że będę sama płacić za czesne — mówi Wood, która z dumą nosiła biżuterię mark w trakcie swoich wystąpień w konkursie Miss America Pageant w Atlantic City, transmitowanym przez amerykańską telewizję. — Moją pierwszą pracą

w życiu było pomaganie mamie w sprzedawaniu produktów Avonu. Wpisywałam wszystkie nasze zamówienia w formularzu w internecie. Kiedy dowiedziałam się o mark, od razu wiedziałam, że kryją się za tym duże możliwości zarobku".

Możliwości, jakie daje sprzedawanie produktów mark, zainspirowały Wood. Kiedy ktoś prosił ją o autograf, umieszczała pod nim krótkie hasło „Make Your mark"[1]. Ten komunikat z jednej strony zachęcał jej fanów do tego, żeby realizowali swoje marzenia, a z drugiej informował o marce, którą sprzedaje i którą lubi nosić.

Oferta modnej mark obejmuje trzysta produktów — kosmetyki do makijażu, do pielęgnacji skóry, perfumy, a nawet wymyślną sztuczną biżuterię. Podobnie jak w przypadku innych marek Avonu, linia ta jest ciągle poszerzana o nowe produkty, żeby klientki z niecierpliwością oczekiwały kolejnych katalogów.

Nie tylko dla nastolatek

Mark nie jest kolejną linią dla nastolatek, składającą się głównie z owocowych zapachów i błyszczących żeli. Te produkty były bardzo modne pod koniec lat dziewięćdziesiątych, kiedy na rynku pojawiły się dosłownie dziesiątki nowych marek kosmetycznych — ich właściciele liczyli na łatwy zarobek w nowo powstałej kategorii produktów dla nastolatek. Dane wskazywały na to, że dzieci, które urodziły się w czasach wyżu demograficznego, teraz mają po kilkanaście lat, a ich siła nabywcza jest potężna. Rynki artykułów kosmetycznych, które zawsze poszukiwały nowych, popularnych trendów, w podnieceniu obserwowały powstawanie niewykorzystanego jeszcze segmentu.

Wszystko zaczęło się w sklepach specjalistycznych, które znajdowały się w domach handlowych, takich jak Claire's, Hot Topic czy Limited Too. Producenci torebek i akcesoriów do włosów, tacy jak

[1] Z ang. dosł. „zostaw po sobie ślad" — *przyp. tłum.*

Townley, poszerzyli swoje linie produktów o błyszczyki do ust, lakiery do paznokci i zapachowe żele z brokatem sprzedawane w lśniących pudełkach. Te produkty, dostępne w wielu kolorach, stały się bazą każdej linii kosmetyków dla dziewcząt.

Sassaby, producent kosmetyczek i akcesoriów do włosów z zachodniego wybrzeża, również stworzył linię dla nastolatek i nazwał ją Jane Cosmetics. Nowa linia oferowała więcej produktów niż inne, podobne marki. Kosmetyki te miały delikatne formuły i były łatwe w użyciu, a do ich produkcji stosowano niewielką ilość barwników, dzięki czemu dziewczyny, które dopiero uczyły się malować, nie osiągały efektu zbyt mocnego makijażu.

Jednak większość marek młodzieżowych oferowała tylko proste produkty kolorowe oparte na podstawowych formułach. Tymczasem liczba graczy na rynku wzrosła tak, że aż trudno było ich wszystkich zliczyć. Oprócz dziesiątek nowo powstałych firm, które wprowadzały marki takie, jak Fun Cosmetics czy X-tatic, prawie każdy detalista (włącznie z Macy's, Wal-Martem, CVS, a nawet Toys 'R' Us) oferował własne ekskluzywne marki dla nastolatek. Oczywiście największe marki na rynku również podjęły stosowne działania. Revlon wprowadził StreetWear, a Maybelline stworzyła linię Cosmic Edge. Do nich dołączył Avon ze swoją marką Color Trend, której uzupełnieniem były perfumy Scent Trend.

Tymczasem nowy segment tak samo szybko, jak eksplodował, zniknął z rynku. Okazało się, że większość kosmetyków z linii przeznaczonych dla nastolatek w rzeczywistości kupowały dużo młodsze dziewczynki, w wieku od ośmiu do dwunastu lat. W żargonie producentów nazywa się je „tweens"— już nie małe dziewczynki, ale jeszcze nie nastolatki. Nastolatki z kolei chciały zachowywać się jak starsze koleżanki i bardziej interesowały je takie marki, jak Cover Girl czy Clinique — w zależności od tego, gdzie robiły zakupy.

Kolejnym elementem, który przyczynił się do szybkiego upadku nowego segmentu, było ograniczenie większości linii dla nastolatek do modnych brokatowych żeli, błyszczyków do ust i lakierów do

paznokci. Okazało się, że takie produkty nie przyciągają stałych klientów. Wszyscy producenci oferowali podobne produkty, które prawie nie różniły się od siebie. Najlepiej sprzedawały się kosmetyki w najładniejszych, najnowocześniejszych opakowaniach. A to, co było hitem jednego dnia, następnego odchodziło w zapomnienie, ponieważ nastoletnie konsumentki były kapryśne i całkowicie nieprzewidywalne.

Brokatowe żele i błyszczyki do ust sprzedawano w najbardziej wymyślnych opakowaniach, jakie można sobie wyobrazić — od biedronek po pierścionki, breloczki i małe telefony komórkowe. Buteleczki z lakierem do paznokci wyglądały jak cukierki albo miały kształt zwierząt. To był wyczerpujący czas dla producentów. Konkurencja była tak ogromna, że kilka firm ogłosiło upadłość. Kilka lat po powstaniu rynek kosmetyków dla nastolatek załamał się. Zniknęła również marka Color Trend Avonu. Przetrwało zaledwie kilka marek, takich jak Jane Cosmetics i Caboodles Cosmetics, ale ich obroty w krótkim okresie zmniejszyły się o kilka milionów dolarów. Obie firmy znalazły nowych właścicieli, którzy teraz starają się przekonać sprzedawców detalicznych, że wciąż jest zapotrzebowanie na ich produkty.

Kiedy „nastolatkowe" szaleństwo dobiegało końca, Avon zaczął tworzyć nowe plany dla linii mark. W ten sposób firma rozwiązała problem małej liczby młodych konsultantek i niewielkiego zainteresowania produktami wśród nastolatek.

Avon już dawno przekonał się, że w biznesie trzeba zawsze trzymać rękę na pulsie i być gotowym do podejmowania szybkich decyzji, w zależności od tego, dokąd zmierza rynek (nie mówiąc już o gustach konsumentów).

Kiedy w sierpniu 2001 roku Avon publicznie ogłosił stworzenie nowej linii mark, reklamował ją jako markę dla nastolatek. Gdy firma zdała sobie sprawę, że rynek dla nastolatek należy już do przeszłości, szybko wycofała się ze swoich wcześniejszych deklaracji i ogłosiła, że w 2003 roku wprowadzi linię mark, przedstawiając ją jako zupełnie

nowe przedsięwzięcie. Avon przesunął granice wieku docelowych konsumentek o kilka lat, reklamując mark jako linię kosmetyków dla „młodych kobiet w wieku od szesnastu do dwudziestu czterech lat".

Avonowi tak bardzo zależało na tym, żeby mark nie była postrzegana jako linia dla nastolatek, że odmawiał udzielania wywiadów dziennikarzom, którzy pisali artykuły na temat kosmetyków dla młodych dziewcząt. Firma chciała, żeby ludzie traktowali mark jako nową, świeżą markę i nie kojarzyli jej z nieudanymi próbami, które poprzedzały ponowne wprowadzenie jej na rynek. Po cichu Avon zmienił nazwę działu odpowiedzialnego za produkcję mark: z „Teen Business" na „Avon Future".

Mów tak, jak Twoi klienci

W branży, w której prawdziwy postęp wyznacza tempo opracowywania nowych zaawansowanych formuł i w której większość firm oferuje dobre gatunkowo, bezpieczne produkty, wizerunek (w połączeniu z ceną) staje się elementem kluczowym, w znaczącym stopniu wpływającym na to, jakie produkty będą kupować konsumenci. Podejmując decyzję o wyborze marki, kobiety kierują się własnymi odczuciami i skojarzeniami. Cover Girl promuje czysty, świeży i naturalny wygląd, podczas gdy Revlon kładzie nacisk na atrakcyjność i seksowność. Jeszcze inna firma, MAC, głosi, że używanie jej kosmetyków jest w modzie.

Producenci dogłębnie analizują takie kwestie, jak projekt opakowania, a nawet waga tubki ze szminką, ponieważ okazuje się na przykład, że cięższe opakowanie daje wrażenie lepszej jakości. Przemysł kosmetyczny jest bez wątpienia oparty na wizerunku.

Linia mark kreuje wizerunek Avonu dla dwudziestolatek. Firma żywiła poważne obawy, czy jej model biznesowy oraz oferowane przez nią programy motywacyjne są w stanie przyciągnąć kobiety

w tej grupie wiekowej. Nagroda w postaci wycieczki na Alaskę z grupą pięćdziesięciolatek może okazać się za mało kusząca, żeby studentki college'u zechciały dołączyć do grona konsultantek Avonu.

Avon nie jest jedyną dużą firmą kosmetyczną, która postanowiła zmienić swój wizerunek tak, aby przyciągnąć uwagę młodszych kobiet. Nie tak dawno Procter & Gamble niepostrzeżenie usunął słowo „Oil"[2] z nazwy swojej marki Oil of Olay, ponieważ kojarzenie produktów kosmetycznych z olejem budziło odrazę u młodych kobiet. Był to cichy, ale dobrze przemyślany ruch marketingowy.

Tymczasem firmy Chanel i Ralph Lauren dodały do swojej oferty perfumy skierowane do młodszych klientek. Chanel wprowadziła na rynek perfumy Chance, wspomagając je kampanią reklamową, w której wystąpiła młoda modelka. Ralph Lauren wprowadził perfumy Ralph, sprzedawane w jasnoniebieskim opakowaniu przyciągającym wzrok młodych ludzi. W obu przypadkach cel jest taki sam: zdobycie zainteresowania młodszych konsumentów i zaprezentowanie im innych produktów tej samej marki, które być może również przypadną im do gustu.

Początki mark

Prezes i naczelna dyrektor wykonawcza Avonu, Andrea Jung, świadoma tego, że zdobywanie nowych pokoleń klientek ma dla firmy kluczowe znaczenie, postanowiła wprowadzić program, który w podobny sposób przyciągnie młodsze pokolenie. Wprawdzie sztaby marketingowców pracowały już nad unowocześnieniem ogólnego wizerunku Avonu, ale Jung uważała, że konieczne jest wprowadzenie odważniejszych i bardziej radykalnych zmian. Dlatego zdecydowała, że powstanie nowy, oddzielny program — przedsięwzięcie, z którym ta wspaniale zapowiadająca się grupa młodych klientek będzie mogła się identyfikować.

---

[2] Z ang. „olej" — *przyp. tłum.*

„Mamy całe pokolenie kobiet, którym trzeba pokazać Avon z zupełnie innej strony — powiedziała Jung. — Mamy trwały i pewny model. Ale każdy kolejny zarząd musi być gotowy do wprowadzania zmian. Przekonaliśmy się, że gdy firma się nie zmienia, cierpi na tym biznes".

Jung ma dużą cierpliwość do nowego dziecka firmy. Z początku prognozowano obroty w wysokości 100 milionów dolarów w 2004 roku, ale okazało się, że sprzedaż produktów mark przyniosła zaledwie 47 milionów dolarów. Dlatego projekt wejścia na rynki zagraniczne odłożono do 2006 roku, a więc do czasu, gdy formuła w Stanach Zjednoczonych zostanie dopracowana. Mimo to dyrektorzy Avonu twierdzą, że są zadowoleni z tego, jakie postępy robi marka, i bez wahania wspierają dalsze działania na rzecz rozwoju tej linii. W 2004 roku mark nie przynosiła jeszcze zysków, ale dyrekcja firmy uważała, że 2005 rok będzie rokiem przełomowym.

Jung przyznaje, że rozmowy z instytucjami finansowymi są czasami bardzo frustrujące, zwłaszcza gdy dotyczą tak szeroko zakrojonych działań, jak promocja linii mark. „Mark jest strategią, ale nie na rok 2005, lecz na 2050 — twierdzi. — To jest naprawdę bardzo ważne. Księgowi z Wall Street chcą wiedzieć, jaki jest przewidywany zysk na 2005 rok. Nie o to chodzi". Jung dodaje, że jako naczelna dyrektor wykonawcza musi pilnować, żeby firma wypracowywała odpowiednie zyski, ale również musi patrzeć w przyszłość i „dbać o te projekty, które nas tam zaprowadzą".

Jung zawsze podkreśla, że mark jest elementem długofalowej strategii, której celem jest utrzymanie Avonu w czołówce firm kosmetycznych i nadanie mu młodego wizerunku na wiele lat. Głównym celem jest przekonanie młodych konsumentek, że Avon ma im wiele do zaoferowania.

„Chcemy, żeby młode kobiety wiedziały, że zamiast pracować w kawiarni w poniedziałki, środy i piątki, mogą co dwa tygodnie spotykać się z dziesięcioma osobami — mówi Jung. — Wystarczy, że

każda z nich kupi trzy nasze produkty, a nasza konsultantka zarobi więcej pieniędzy. Będzie mogła zapłacić rachunek telefoniczny i znajdzie czas na randkę".

Miasteczka uniwersyteckie kiedyś były twierdzą Avonu. Jung bardzo ubolewała nad tym, że firma straciła swoje wpływy w tej dużej grupie społecznej. Aby spojrzeć na wszystko z nowej perspektywy, postanowiła poradzić się kogoś spoza firmy. W 2001 roku ściągnęła do Avonu Deborah Fine, dziennikarkę czasopism *Glamour* oraz *Bride's* i poprosiła ją o pilotowanie całego projektu. Fine utrzymywała osobiste i zawodowe kontakty z osobami, które wyznaczają nowe trendy, a także z mediami i światem mody. Gazeta *USA Today* uznała ją za jedną z „dziesięciu najważniejszych kobiet" w dziennikarstwie.

Fine otrzymała pełnomocnictwo, które upoważniło ją do zrobienia czegoś więcej niż zaprojektowanie kolejnej smakowej szminki albo owocowych perfum — produktów popularnych wśród nastolatek, które jednak nie budziły u nich żadnej lojalności wobec marki.

„Naszym najważniejszym celem było stworzenie możliwości dla następnego pokolenia Avonu" — mówi Fine, która nadzorowała działalność w mark od 2001 roku do marca 2005 roku.

Deborah, która wyrzuca z siebie słowa z prędkością karabinu maszynowego i żartuje, że na klawiaturze pisze jeszcze szybciej, niż mówi (sto słów na minutę), potraktowała przydzielone jej zadanie jako swoją życiową szansę. „Jak często masz okazję zmiany firmy dla przyszłych pokoleń — kiedy możesz zmienić każdą, najmniejszą rzecz? — pyta. — Wszystko [w mark] było tworzone od zera, od katalogu po produkty". Katalog, będący połączeniem czasopisma i katalogu (ang. *magalog*), jest odpowiedzią na katalog Avonu. Oprócz prezentacji produktów zawiera wskazówki na temat robienia makijażu i krótkie informacje. Jest wydawany co cztery tygodnie. Konsultantki dostają 40% upustu za sprzedaż produktów linii mark i 25% za sprzedaż innych produktów.

Osoby pracujące w branży kosmetycznej wiedziały już zbyt dobrze, że „nie potrzebujesz kolejnego błyszczyka do ust tylko po to, żeby poszerzyć swoją ofertę" — twierdzi Fine. To „błyszczyk do ust, który daje możliwość zarobienia pieniędzy". Deborah miała nie tylko opracować nową linię zabawnych kosmetyków, ale również stworzyć nowy styl sprzedaży bezpośredniej, przyciągający młode kobiety i idealnie dopasowany do ich stylu życia.

Aby rozpocząć prace nad zbudowaniem mark, Fine utworzyła zespół, który w połowie składał się z pracowników Avonu, a w połowie z ludzi z zewnątrz. W ten sposób udało jej się połączyć stare rozwiązania z nowymi, świeżymi pomysłami. Na wieczornych naradach przy pizzy i dietetycznych napojach Fine i jej zespół przeprowadzali burze mózgów, zastanawiając się, co powinno leżeć u podstaw linii mark. Ostatecznie zdecydowano, że będzie to „Piękno towarzyskie" — inaczej mówiąc, chodzi o to, żeby być pięknym i towarzyskim. Tak powstała platforma zbudowana na koncepcji przyjaciół, możliwości, piękna, inspiracji i zabawy.

Wprowadzenie mark na rynek

Dzisiaj konsultantki mark sprzedają produkty tej linii na wiele różnych sposobów. Jedna z nich na przykład urządziła przyjęcie w domu rodziców. Zaprosiła na nie trzydzieści uczennic szkoły średniej, koleżanek jej siostry z klasy. Niektóre konsultantki sprzedają w akademikach, inne ograniczają się do kręgu rodziny i przyjaciół.

Avon ma nadzieję, że mark przyciągnie młode kobiety, które szukają alternatywnego źródła zarobków, ponieważ linia ta oferuje wolność i lepsze wynagrodzenie. Firma chwali się, że mark ma nieograniczony potencjał sprzedaży i prowizji, dlatego jest lepszą alternatywą dla tradycyjnych prac podejmowanych przez nastolatki, takich jak opieka nad dzieckiem, praca w barach szybkiej obsługi, składanie swetrów czy wyprowadzanie psów.

Tym, co jeszcze odróżnia mark od podstawowej działalności Avonu, są liczne spółki partnerskie. Mark nawiązał współpracę z Ford Motors, a jej efektem są zakłady pieniężne z główną nagrodą w postaci Forda Focusa. Ponadto podpisał umowę z Loews Cineplex Entertainment na umieszczanie katalogów z produktami mark w holach kin. Nextel Communications oferuje konsultantkom mark zniżkę na taryfy w telefonach komórkowych, a New Line Cinemas dostarcza teksty do artykułów, które są zamieszczane na stronie internetowej mark (o nazwie „meetmark"). Oprócz tego mark oferuje własne programy motywacyjne, w których nagrodą jest między innymi wyjazd na Karaiby z osobą towarzyszącą.

Podobnie jak Avon, który silnie angażuje się w walkę z rakiem piersi, mark również prowadzi działalność charytatywną związaną ze sprawami młodych kobiet: współpracuje z American Legacy Foundation i prowadzi kampanię antynikotynową.

Założywszy, że prawie 100% młodych kobiet ma dostęp do internetu, stworzono stronę internetową meetmark.com, która ma pełnić funkcję „centrum dowodzenia" mark. Jednak ponieważ tylko 70% konsultantek Avonu zamawia produkty w trybie online, firma oferuje również inne sposoby komunikacji.

Aby przekonać konsumentki, że mark jest poważnym przedsięwzięciem biznesowym, Avon wspólnie z internetowym Uniwersytetem Phoenix opracował specjalny program, który umożliwia młodym kobietom uczestnictwo aż w dwunastu szkoleniach biznesowych, na których mogą zdobyć wiedzę na temat prowadzenia własnej firmy. Według Avonu 70% uniwersytetów w Stanach Zjednoczonych uznaje zaliczenia z tych szkoleń.

Niektóre z najlepszych konsultantek mark zaczęły sprzedawać kosmetyki Avonu szybciej, niż się spodziewały. Powód jest taki, że konsultantki mark mogą sprzedawać wyłącznie produkty mark, zaś konsultantki Avonu mogą sprzedawać zarówno mark, jak i całą główną linię firmy. Ponadto w przypadku mark konsultantki muszą płacić

za produkty z wyprzedzeniem. To kolejny powód, dla którego niektóre z nich zmieniają profil działalności. Ale mark oferuje promocyjne programy, które w szczególny sposób przyciągają młode kobiety i czasami przeważają przy podejmowaniu decyzji o obraniu jednego z dwóch kierunków.

Pewna dwudziestoczteroletnia dziennikarka czasopisma kobiecego przeprowadziła eksperyment: wyprawiła w swoim mieszkaniu w Nowym Jorku przyjęcie, podczas którego próbowała sprzedawać gościom produkty mark. Następnie napisała artykuł, w którym opisała swoje wrażenia. „Mark wcale nie jest trudno sprzedać. Produkty są ładnie zaprojektowane i mają modne kolory — napisała Bryn Kenny w czasopiśmie *Beauty Biz*. — Nawet ładnie pachną. Możesz zapełnić swoją toaletkę [wszystkim, od różu do policzków po lakier do paznokci] za mniej niż 50 dolarów".

Ale chyba najtrudniejszym momentem tego wieczoru, przyznała Kenny, było to, że: „Nie tylko musisz wziąć pieniądze od swoich znajomych, ale również musisz pamiętać, że to jest biznes — nie możesz mieć żadnych względów dla nikogo, nie możesz robić żadnych wyjątków". Sytuacja zrobiła się niezręczna, gdy dwie koleżanki zapytały Kenny, czy mogą zapłacić później. Jednak należy zauważyć, że płacenie za towar przed jego odebraniem jest standardową procedurą w większości firm prowadzących sprzedaż bezpośrednią, włącznie z Tupperware i The Pampered Chef.

W krótkim czasie swojego istnienia mark zyskała uznanie wielu czasopism i stowarzyszeń biznesowych za swoje produkty, opakowania, a nawet strategie marketingowe. Największą popularnością cieszy się grupa produkcyjna, którą Avon nazwał „Hook Ups", obejmująca błyszczyki do ust, róże i cienie do powiek, które można ze sobą łączyć, tworząc własne zestawy.

Linda Wells, redaktor naczelna czasopisma *Allure*, z entuzjazmem wypowiada się o mark. Mówi, że ta linia „dodaje Avonowi młodości i szaleństwa, a także jest modna i żywiołowa. Dzięki niej wizerunek

firmy zyskał zupełnie nowy wymiar". O podstawowej linii Avonu mówi, że „jest bardziej poważna i dobra, a mark jest wesoła i pełna życia. Jest wspaniała, zwłaszcza dla kobiet poniżej trzydziestego piątego roku życia, które lubią eksperymentować z makijażem i nie malują się po to, żeby ukryć jakieś niedoskonałości".

Zdrowy interes

Nie spuszczając oka ze swoich głównych zadań, Avon zaczął śledzić ruchy w innych nowo powstałych obszarach konsumenckich. Coraz większa liczba kobiet zdawała sobie sprawę z konieczności regularnego kontrolowania swojego stanu zdrowia. Chciały żyć dłużej, a także wieść lepsze, bardziej aktywne życie. Aby zaspokoić ich potrzeby, Avon zdecydował się na przedsięwzięcie, które okazało się jednym z jego największych sukcesów w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat: Avon Wellness.

Avon Wellness to marka, która powstała w 2001 roku jako nowa linia witamin i składników odżywczych produkowanych w zakładach firmy farmaceutycznej Hoffman-LaRoche. Szybko przekształciła się ona w przedsięwzięcie warte wiele milionów dolarów. Susan Kropf, prezes i dyrektor operacyjna Avonu, jest przekonana, że to dopiero początek. „Wellness może przynieść niewiarygodne zyski — przewiduje. — Niedługo jej wartość może wzrosnąć do miliarda dolarów".

Na katalogu Avon Wellness widnieje nagłówek „Piękno pochodzi z wewnątrz". W ofercie oprócz witamin i suplementów można znaleźć niskowęglowodanowe batony (ang. *low-carb*) i napoje Slimwell, a także miętówki aromatyzowane herbatą, sprzedawane w pudełkach, na których widnieją inspirujące napisy, takie jak: „Bądź marzycielką". Można również kupić sprzęt do ćwiczeń marki Bally Total Fitness, na przykład Ped-O-Bike za 24,99 dolara, a także inne przedmioty, które ułatwiają relaks i pomagają odzyskać siły. Avon Wellness oferuje również produkty przynoszące ulgę podczas przeziębienia i zmniejszające ból mięśni.

Już wcześniej wiązano ze sobą piękno, zdrowie i dobre samopoczucie. Kobiety chcą wiedzieć, jakie składniki są w produktach, które jedzą, i w kosmetykach, które nakładają na swoją skórę. Badania przeprowadzone w 2000 roku przez Roper Starch wykazały, że 80% kobiet uważa atrakcyjny wygląd za niezbędny warunek dobrego samopoczucia.

Połączenie tych korzyści sprawiło, że General Merchandise Distributors Council (GMDC), grupa handlowa wspierająca interesy producentów artykułów przemysłowych, u których zaopatrują się supermarkety i inni detaliści, zaczęła wnikliwie analizować rynek kosmetyków i produktów związanych ze zdrowiem. Od 2001 roku przeprowadzono co najmniej cztery badania w tym zakresie.

W 2002 roku GMDC napisała, że wiedza na temat zdrowia nie jest już dodatkowym zainteresowaniem, lecz „sposobem życia dla segmentu konsumentów, którzy czytają etykiety na opakowaniach produktów i świadomie podejmują decyzje o kupnie". Grupa zauważyła, że „konsumenci zaczynają zdawać sobie sprawę z tego, jak poważne traktowanie zdrowia może zapobiec chorobom i znacznie poprawić jakość ich życia".

Jednym z elementów badań w 2002 roku było przeprowadzenie ankiety wśród sześciuset kobiet — 77% z nich powiedziało, że dbają o swoje zdrowie bardziej niż kilka lat temu. GMDC poradziła swoim członkom, żeby „poszerzyli zakres produktów i usług związanych ze zdrowiem kobiet w takich dziedzinach, jak opieka medyczna czy kosmetyka, które kobiety bezpośrednio łączą z ogólnym samopoczuciem".

Gdy ogłoszono wyniki tych badań, program Avonu już od dawna był w toku. Firmy kosmetyczne, takie jak Avon, zaczęły oferować swoim klientkom więcej produktów łączących piękno ze zdrowiem.

Obecnie na rynku jest mnóstwo produktów oferujących dodatkowe korzyści zdrowotne, na przykład nawilżające szminki, które zapobiegają pękaniu ust, podkłady z filtrami UVA i UVB albo witaminy

odżywiające skórę. Sally Hansen, znana ze swoich lakierów i innych środków do pielęgnacji paznokci, stworzyła pełną kosmetyczną linię o nazwie Healing Beauty. Linia ta oferuje rozmaite produkty, które zawierają zdrowe dodatki, na przykład lakier do paznokci Beyond Perfect z proteinami i francuską lawendą, która wzmacnia i regeneruje paznokcie.

Avon przeprowadził własne badania, na podstawie których ustalił, że dla kobiet tak samo ważne jest zdrowie, jak piękno zewnętrzne. Inne firmy konsumenckie również dołączyły do swojej oferty witaminy i składniki odżywcze. Na przykład Procter & Gamble wprowadził specjalne witaminy Olay wzmacniające efekty pielęgnacyjne.

Kontakt elektroniczny

Przedmiotem zainteresowania Avonu jest nie tylko to, jakie produkty kupują jego klientki, ale również to, jak spędzają czas. Taka wiedza pozwala firmie odpowiednio dostosować i udoskonalić swoje programy i produkty. Obecnie około 75% Amerykanek pracuje poza domem. Uwzględniając tę głęboką przemianę społeczną, Avon musiał zmienić model sprzedaży bezpośredniej, który przez dziesiątki lat był główną strategią marketingową.

Przez wiele lat firma dzieliła Stany Zjednoczone na rejony, za które były odpowiedzialne poszczególne konsultantki. W 1977 roku Avon zaprojektował katalogi o nazwie Advance Call Back. Konsultantki zostawiały je zawieszone na klamkach do drzwi, jeśli nie zastały klientek w domu. Katalogi te zawierały próbki kosmetyków i perfum, a także ulotki z informacjami.

Podział na rejony już dawno zniesiono, ale Avon zdaje sobie sprawę z tego, że wciąż musi poszukiwać nowych sposobów na dotarcie do pracujących kobiet. Już w 1986 roku firma wprowadziła program sprzedaży w miejscach pracy, mający pomóc konsultantkom w zdobywaniu zamówień poza prywatnymi domami klientek. Zarząd

przedsiębiorstwa zdaje sobie sprawę z tego, że społeczeństwo cały czas ewoluuje. Dlatego ostatnio wpadł na pomysł kontaktowania się z klientkami i prezentowania im swoich najnowszych promocji za pośrednictwem internetu, tak aby mogły się z nimi zapoznać w dogodnych dla nich porach. Firma już dostarcza swoim konsultantkom e-maile przypominające o produktach, które te mogą wysyłać do klientek, opatrując je swoim nazwiskiem i danymi kontaktowymi. Dzięki tym wiadomościom relacje między konsultantkami a klientkami Avonu nabierają bardziej osobistego charakteru.

Jeden z takich e-maili, wysyłany z okazji świąt, przedstawiał zdjęcie „Bałwankowej niespodzianki" — wypchanego bałwanka. Kiedy nacisnęło się jego stopę, grał melodię Jingle Bells, a z jego kapelusza wyskakiwała świąteczna postać. Bałwanek kosztował 14,99 dolara. Pod zdjęciem widniał napis: „Brakuje Ci pomysłów na prezenty? Skontaktuj się z konsultantką Avonu, a dostaniesz ofertę ponad pięciuset produktów, których cena nie przekracza 10 dolarów! Mamy prezenty dla mężczyzn, kobiet i dzieci — piękne zestawy upominkowe, biżuterię, odzież, gadżety, zabawki i artykuły elektroniczne".

E-mailing to tylko jeden z wielu dowodów na to, jak bardzo Avon rozwinął się technologicznie przez te wszystkie lata. W rozdziale 9. powiemy więcej na temat tego, w jaki sposób firma wykorzystywała technologię, żeby opanowywać kolejne rynki na świecie.

Wejście na rynek latynoamerykański

Od jakiegoś czasu w Stanach Zjednoczonych obserwuje się wzrost liczby konsumentów reprezentujących rynek latynoamerykański. Producenci rozmaitych artykułów konsumpcyjnych opracowują specjalne programy, których celem jest przyciągnięcie tego obiecującego, stale rosnącego rynku.

Według danych ze spisu ludności liczba mieszkańców Stanów Zjednoczonych pochodzenia latynoamerykańskiego wzrosła z 9% w 1990 roku do 13% w 2000 roku. Analitycy przewidują, że do 2050

roku liczba ta zwiększy się do 24%. Avon szybko dostrzegł zmiany demograficzne zachodzące w Stanach Zjednoczonych. Już w 1988 roku firma testowała programy marketingowe mające na celu dotarcie do konsumentów latynoamerykańskich, włącznie z pierwszą hiszpańskojęzyczną reklamą telewizyjną.

Model sprzedaży Avonu zawsze dobrze funkcjonował w społecznej kulturze latynoskiej, w której dużym szacunkiem cieszą się rodziny wielopokoleniowe. Firma włożyła wiele wysiłku, żeby zaspokoić specyficzne potrzeby tego nowego rynku.

W 2002 roku Avon zrobił ukłon w kierunku rynku latynoskiego, wprowadzając *Eres Tu*, katalog skierowany do latynoskich kobiet. Katalog ten był napisany w języku hiszpańskim i zawierał specjalnie wybrane produkty, które spełniały potrzeby tych kobiet oraz pasowały do ich stylu życia. Pomysł wydawania hiszpańskojęzycznej wersji standardowego katalogu Avonu został zrealizowany już wcześniej. Aby zwiększyć popularność *Eres Tu*, Avon wprowadził dwa zapachy: Untamed dla niej i Iron dla niego — oba stworzone w oparciu o wiedzę na temat specyficznych preferencji Latynosów. Latynoski używają więcej perfum niż przedstawicielki innych nacji, dlatego Avon masowo produkuje kolejne zapachy, by zadowolić gusty tych szczególnych klientek.

Oprócz opracowywania taktyk dotarcia do tej niszy i rozbudowywania sieci klientek w Stanach Zjednoczonych, Avon tworzy specjalne programy, które mają zwiększyć jego atrakcyjność na rynkach zagranicznych.

„Firma wydaje swój katalog aż w czterdziestu językach — mówi Robert Toth, wiceprezes wykonawczy Avonu do spraw międzynarodowych. — Wymyślamy takie produkty, które zaspokajają potrzeby regionalnych rynków, a ich ceny dostosowujemy do warunków ekonomicznych panujących w danym kraju".

Aby jak najlepiej dopasować produkty Avonu do wymogów danej kultury, firma zatrudnia i szkoli utalentowanych menedżerów kierujących lokalnymi oddziałami Avonu. „Nie chcemy, żeby nasze

doświadczenie stłumiło ich zapał — mówi Toth. — W każdym oddziale zagranicznym pracuje najwyżej jeden obcokrajowiec".

Ta strategia przynosi wspaniałe rezultaty, co widać chociażby po tym, że obroty zagraniczne (jak również liczba niezależnych konsultantek za granicą) przewyższyły te, które konsultantki Avonu wypracowują w Ameryce, rodzinnym kraju Avonu.