**Задание для прохождения производственной практики**

**для студентов образовательной программы**

**«Менеджмент и бизнес-администрирование»**

**Прочитайте внимательно кейс и дайте развернутые ответы на следующие вопросы:**

**1.Оценить сильные, слабые стороны внутренней среды организации.**

**2.Определить возможности и угрозы внешней среды организации.**

**3.Составить SWOT-анализ.**

**4.На основе SWOT-анализа предложить варианты стратегических решений для компании. Что делать компании, чтобы не потерять свою долю рынка?**

**Кейс**

**Смерть ей к лицу: Как две женщины почти разрушили бизнес Avon[[1]](#endnote-1)**

Всего за пять лет стоимость Avon, одной из старейших косметических компаний Америки и пионера рынка прямых продаж, [рухнула](https://www.reuters.com/article/us-avon-prdcts-ceo/rising-losses-investor-pressure-push-avon-ceo-sheri-mccoy-to-quit-idUSKBN1AJ1K5) на 85%. Пришлось продать почти весь бизнес в США и [уволить](http://fortune.com/2015/04/14/avon-battle-for-future/) несколько тысяч сотрудников. Ирония в том, что особенно плохо дела у самой «женской» компании в мире пошли после того, как её возглавили женщины. «Секрет» рассказывает, что пошло не так.

## Задушили

История Avon похожа на голливудское кино. Сын ирландских эмигрантов Дэвид МакКоннелл начинал как не слишком успешный продавец книг. Он сбывал их по принципу «от двери к двери», то есть в прямом смысле ходил по домам, волоча тележку с женскими романами.

Продажи шли плохо и, чтобы привлечь покупательниц, МакКоннелл [стал](http://www.avoncompany.com/aboutavon/history/mcconnell.html) душить книги парфюмом с ароматом белой розы. Духи он смешивал собственноручно, прямо у себя дома.

Парфюм в прямом смысле открыл коммивояжёру новые двери. Книги по-прежнему никому были не нужны — зато МакКонела постоянно спрашивали, где можно приобрести розовые духи.

В 1886 году неудачливый букинист бросил книжный бизнес и зарегистрировал в Нью-Йорке небольшую парфюмерную компанию California Perfume Company.



*Реклама Avon 60-х годов*

Название Avon, в честь Стратфорда-на-Эйвоне (родной город любимого драматурга МакКонела — Уильяма Шекспира), появилось уже после смерти основателя. Отсылка к высокой литературе должна была добавить бренду «класса».

Однако настоящее имя компании сделало революционное решение основателя: в эпоху патриархата он пообещал, что с его товаром «любая покупательница станет бизнес-леди».

## Пляски смерти

В конце XIX века 80% американских женщин либо не работали вообще, либо были заняты в домашнем или сельском хозяйстве. Остальные в основном занимались неквалифицированным трудом в тяжёлых условиях. Случаев, когда женщина открывала своё дело, почти не было.

МакКонел решил продавать женщинам мечту — возможность делать бизнес, да ещё и в индустрии красоты. Для этого нужно было всего лишь назваться агентом Avon и купить пробную партию товара.

Агенты Avon (они же — Avon-леди) приобретали помаду, духи и лосьоны со скидкой в 15-30%, а потом реализовывали её самостоятельно: ходили по домам, предлагая по установленной цене из каталога. Зарабатывал агент не только на разнице, но и на бонусах — в некоторых случаях они даже превышали доход от продаж.

«Никто не может меня уволить, я сама себя начальница» — в пуританской Америке начала ХХ века стать индивидуальной предпринимательницей и одновременно частью огромного женского сообщества было своего рода вызовом.

За первые десять лет Avon завербовала более 10 000 представительниц, к 1949 году их было уже 65 000, а [сегодня](https://www.leaf.tv/articles/the-history-of-avon-products/) — около 6,5 млн.

[Самое сложное](https://web.archive.org/web/20140222135958/http:/management.fortune.cnn.com/2012/04/11/avon-andrea-jung-downfall/?section=magazines_fortune) в прямых продажах не заставить покупателей покупать, а убедить продавцов — продавать. Avon убеждала превосходно.

Почти семейная (критики используют другой эпитет — «сектантская») атмосфера, обширная программа лояльности, хорошие бонусы, возможность начать собственный бизнес без каких-либо вложений — на этом фундаменте удалось построить мощную публичную компанию.

## До смерти красиво

Косметика Avon никогда не отличались исключительным качеством — не та ценовая категория. Зато ассортимент всегда был широкий.

Начав с линейки цветочных моно-ароматов, сегодня Avon продаёт не только весь набор декоративной и уходовой косметики, но и бижутерию, аксессуары (косметички, сумки, головные уборы) и даже корректирующее бельё. «Нетипичные» товары она научилась производить ещё во время Второй мировой, когда ей пришлось выпускать средства от насекомых и респираторы для противогазов.

Десятилетиями главным инструментом продаж для Avon были каталоги. В 1905 году они стали цветными — почти прототип модных женских журналов.

На телевидении Avon появилась только в 1954 году, но и запомнилась зрительницам надолго: [слоган](https://www.youtube.com/watch?v=UryLKss3N50) «Дин-дон! Звонит Avon!» укоренился в массовой культуре и даже [обыгрывался](https://www.youtube.com/watch?v=exNuX9vkWtY) в фильме «Эдвард руки-ножницы» голливудского сказочника Тима Бёртона.

Avon известна и кое-какими инновациями. Например, она [вывела](https://books.google.ru/books?id=bZUPceXxVP4C&pg=PT98&lpg=PT98&dq=1985+avon+vitamin+a&source=bl&ots=G5iXpkZCcq&sig=3GnnF3XXQ3FZMgiw6B7EKGXRYXU&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwjKxdPyiObWAhUCQJoKHbzYD10Q6AEIXDAN#v=onepage&q=1985%20avon%20vitamin%20a&f=false) на рынок средства на основе ретинола (витамин А) и альфа-гидрокислоты (AHA), которые помогают при пигментации и сохраняют влагу в коже.

Ещё Avon первой из глобальных косметических компаний отказалась от тестирования продукции на животных. Правда, после выхода на китайский рынок, где тесты на животных обязательны, право использовать соответствующую маркировку Avon потеряла.

## Фатальные ошибки

К началу XXI века Avon достигла пика могущества — капитализация компании на Нью-Йоркской фондовой бирже достигла $21 млрд. В 1999 году Avon наконец-то возглавила женщина — нынешний член совета директоров Apple Андреа Юнг.

Всегда безупречно одетая — костюмы от Chanel, массивные украшения — Юнг не имела ничего общего с реальными Avon-леди. По [словам](http://fortune.com/2012/04/11/avon-the-rise-and-fall-of-a-beauty-icon/) бывших коллег, Юнг управляла выдуманной компанией. Пытаясь убедить мир в том, что Avon — гламурная бьюти-корпорация вроде L’Oréal, она забыла, что её аудитория — люди, которые не могут позволить себе косметическое средство дороже $15 за баночку.

Сами Avon-леди были разочарованы: пересчёта своих комиссионных они так и не дождались. Предполагалось, что в низкие сезоны за хорошие продажи независимые продавцы должны были получать более высокие проценты. Поэтому агенты уходили в Mary Kay, у которой была более выгодная система компенсаций.

При Юнг разгорелся и самый масштабный скандал в новейшей истории компании.

В 2006 году совет директоров пил шампанское — китайские чиновники наконец-то легализовали прямые продажи. Avon стала первой компанией, которая получила на них лицензию. Рынок с миллиардным населением мог дать новый импульс развития в технологическом мире, за которым 120-летняя компания уже не успевала. Но тут стало известно, что лицензию Avon получила не просто так.

За проталкивание закона компания «вознаграждала» китайских чиновников люксовыми товарами и услугами: оплачивала путешествия в США и Европу, дарила галантерею Louis Vuitton, сумки Gucci, ручки Tiffany. В итоге, чтобы убедить Минюст США не возбуждать уголовное дело о подкупе, Avon [пришлось выплатить](http://www.bbc.com/news/world-asia-china-30527520) $135 млн штрафа.

Под началом Юнг Avon запустила косметическую линию для молодых девушек Mark, которая, однако, особенного успеха не имела: молодые девушки пользуются интернетом, где [жалобы](https://www.youtube.com/watch?v=zkCvfrXmSa0) на «китайское» качество косметики распространяются очень быстро.

## Живой труп

В 2012 году глобальный парфюмерный гигант Coty делал Avon сказочное предложение: он хотел купить компанию за $10 млрд. Это в два раза меньше, чем она стоила десятью годами ранее, но почти в 12 раз больше, чем она стоит сейчас. Avon, незадолго до этого с помпой отметившая 125-й день рождения, от предложения отказалась.

Чтобы выйти из кризиса, Avon наняла звёздного CEO. Им стала Шери Маккой (10-е место в [списке](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/most-powerful-women/2011/snapshots/10.html) самых влиятельных женщин 2011 года), которая до этого 30 лет работала в Johnson & Johnson. Но лодка продолжала тонуть и при ней. Несколько месяцев назад она [решила](https://www.reuters.com/article/us-avon-prdcts-ceo/rising-losses-investor-pressure-push-avon-ceo-sheri-mccoy-to-quit-idUSKBN1AJ1K5) уйти в отставку.

Avon критикуют за её откровенную нелюбовь к интернету. Компания запустила свой сайт ещё в 1995 году, но направление e-commerce никогда толком не развивала: если покупатель может заказать всё через интернет, зачем вообще нужны агенты? Упор на диджитал она сделала лишь пару лет назад: сегодня клиенты могут заказать товар через сайт, но привозит его не курьер, а агент.

При этом сами агенты [жаловались](https://www.racked.com/2015/4/30/8515985/avon-digital-business), что компания бросила их осваивать новый функционал самостоятельно, в то время как в «бесконечных слоях веб-страниц с кучей информации», очень сложно разобраться без посторонней помощи.

До 2014 года головное отделение Avon почти никак не взаимодействовала со своими подразделениями в Южной Америке. Между тем, именно в этом регионе компании из индустрии прямых продаж росли особенно быстро. Первые специальные маркетинговые предложения для латиноамериканских представителей появились слишком поздно — конкуренты уже поделили рынок. У них дела до сих пор идут неплохо.

В 2015 году Avon [уступила](http://www.marketwatch.com/story/avon-is-no-longer-the-no-1-global-direct-sales-company-2015-02-12) звание лидера рынка прямых продаж Amway. В прошлом году Amway выручила $8,8 млрд, Avon — $5,7 млрд. В спину дышит агрессивная Mary Kay.

Сегодня в это уже трудно поверить, но в России Avon ещё в 2010 году [продавала](https://www.youtube.com/watch?v=BtILRQJRsfU) больше косметики, чем лидеры розницы «Л’Этуаль» и «Рив Гош». Но сегодня покупательницам больше не нужны каталоги и продавцы-психологи — их заменили [бьюти-блогерши](https://secretmag.ru/cases/stories/amerikanskaya-zolushka-mishel-fan-byuti-blogersha-postroila-biznes-na-usd500-mln.htm" \t "_blank). («Секрет» обратился в российское подразделение Avon за комментарием о нестабильных финансовых показателях, но ответа не получил).

1. Журнал «Секрет фирмы» Режим доступа к статье: https://secretmag.ru/cases/stories/smert-ei-k-licu-kak-zhenshiny-pochti-razrushili-biznes-avon.htm?utm\_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com [↑](#endnote-ref-1)